

Министерство образования и науки Российской Федерации



федеральное государственное автономное образовательное учреждение
высшего образования

**«НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ
ТОМСКИЙ ПОЛИТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**

Школа базовой инженерной подготовки
Направление 38.03.03 «Управление персоналом»
Отделение социально-гуманитарных наук ШБИП

БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА

Тема работы
Планирование карьеры в рамках деятельности Assessment-центра в обществе с ограниченной ответственностью микрофинансовая компания «Быстроденьги»

УДК 005.966:005.8

Студент

Группа	ФИО	Подпись	Дата
3-ЗИЗ1	Кислер Алёна Андреевна		

Руководитель

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Старший преподаватель ОСГН ШБИП	Панькова Наталья Михайловна	к.ф.н.		

ДОПУСТИТЬ К ЗАЩИТЕ:

Руководитель ООП	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
38.03.03 «Управления персоналом»	Ардашкин Игорь Борисович	д.ф.н., профессор		

Томск – 2018 г.

ПЛАНИРУЕМЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ ОБУЧЕНИЯ ПО ООП

Код результата	Результат обучения (выпускник должен быть готов)	Требования ФГОС, критериев и/или заинтересованных сторон
<i>Профессиональные компетенции</i>		
P1	Применять гуманитарные и естественнонаучные знания в профессиональной деятельности	Критерий 5 АИОР (п. 1.1), согласованный с требованиями международных стандартов <i>EUR-ACE</i> и <i>FEANI</i> , требования ФГОС (ОК 1,2,3,4,5,6,15,16,22 ПК10)
P2	Применять профессиональные знания в области организационно-управленческой и экономической деятельности	Критерий 5 АИОР (пп. 1.2), согласованный с требованиями международных стандартов <i>EUR-ACE</i> и <i>FEANI</i> , требования ФГОС (ОК 5,7,8, 9, 10, 11, 12,13,14,17,18,19,20,21,23,24 ПК 1,2,3,4,5,6,7,8,9,11,12,13,14,15,16,17,18, 19,20,21,22,23,24,25,26,27, 28,29,30,31,32, 33,34,35,36,37,38,39,40,41,42,43,44,45,46,47,48,49, 50,51,52,53,54,55,5,57,58,59,60,61,62,63,64,65,66,6 7,68,69,70,71,72,73,74,75,76,77,78)
P3	Применять профессиональные знания в области информационно-аналитической деятельности	Требования ФГОС (ОК 5,17,18,19,20 ПК 36,41,45,48,49,50,61,62)
P4	Применять профессиональные знания в области социальной деятельности (участие в разработке и внедрении планов социального развития организации; формирование трудового коллектива; управление этикой деловых отношений, конфликтами и стрессами)	Критерий 5 АИОР (пп. 1.2), согласованный с требованиями международных стандартов <i>EUR-ACE</i> и <i>FEANI</i> , требования ФГОС (ОК 14,20,21,22,24 ПК 1,4,5,6,7,8,9,10,11,12,13,14, 28,29,30,31,33,34,35,39,46,47,57,63,64,65,73)
P5	Применять профессиональные знания в области социально-психологической деятельности по управлению персоналом (применение современных методов управления персоналом; участие в разработке, обосновании и внедрении проектов совершенствования системы и технологии управления персоналом и организации в целом; участие в процессах планирования и оптимизации структуры персонала организации)	Критерий 5.2 АИОР, согласованный с требованиями международных стандартов <i>EUR-ACE</i> и <i>FEANI</i> , требования ФГОС (ОК7,21,23 ПК 2,3,4,5,6,7,8,9,11,12,13,14,19,20,21,22,23,24,25,26, 27,43,70,71)
P6	Применять профессиональные знания в области проектной деятельности (оценивать эффективность проектов, подготовку отчетов по результатам информационно-аналитической деятельности, оценку эффективности управленческих решений)	Критерий 5.2.6. АИОР, согласованный с требованиями международных стандартов <i>EUR-ACE</i> и <i>FEANI</i> , требования ФГОС (ОК 15,16ПК 44,58,74,75,76,77,78)
P 7	Применять профессиональные знания в сфере управления персоналом с учетом мировых, региональных, местных и иных (культурных, этнических, религиозных и др.) особенностей	Критерий 5.2.10, 5.2.12 АИОР, согласованный с требованиями международных стандартов <i>EUR-ACE</i> и <i>FEANI</i> , требования ФГОС (ОК 1,22 ПК 37,38,68,69)
P 8	Разрабатывать способы профессионального развития персонала, мотивировки и стимулирования управления персоналом организации, направленных на достижение стратегических и оперативных целей	Критерий 5 АИОР (п. 1.4.), согласованный с требованиями международных стандартов <i>EUR-ACE</i> и <i>FEANI</i> , требования ФГОС (ОК8,22 ПК15,16,17,18,32,40,42,51,52,53,54,55,56,59,60,63 ,67)
<i>Универсальные компетенции</i>		
P 9	Самостоятельно учиться и непрерывно повышать квалификацию в течение всего периода профессиональной деятельности	Требования ФГОС (ОК- 8,10, 11,12) Критерий 5 АИОР (п. 2.2), согласованный с требованиями международных стандартов <i>EUR-ACE</i> и <i>FEANI</i> (ОК 1,12 , ПК 72)
P 10	Активно владеть иностранным языком на уровне, позволяющем разрабатывать документацию, презентовать результаты профессиональной деятельности	Критерий 5 АИОР (пп. 1.6, 2.2.), согласованный с требованиями международных стандартов <i>EUR-ACE</i> и <i>FEANI</i> , требования ФГОС (ОК 10,15 ПК72,74)
P11	Эффективно организовывать и проводить индивидуальную и коллективную работу, демонстрировать ответственность за результаты работы и готовность следовать корпоративной культуре организации	Критерий 5 АИОР (пп. 1.6, 2.3.), согласованный с требованиями международных стандартов <i>EUR-ACE</i> и <i>FEANI</i> , требования ФГОС (ОК 3,9,24 ПК 66,68)



федеральное государственное автономное образовательное учреждение
высшего образования
**«НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ
ТОМСКИЙ ПОЛИТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**

Школа базовой инженерной подготовки
Направление 38.03.03 «Управление персоналом»
Отделение социально-гуманитарных наук ШБИП

УТВЕРЖДАЮ:
Руководитель ООП
И.Б. Ардашкин

ЗАДАНИЕ
на выполнение выпускной квалификационной работы

В форме:

Бакалаврской работы

(бакалаврской работы, дипломного проекта/работы, магистерской диссертации)

Студенту:

Группа	ФИО
3-ЗИЗ1	Кислер Алёна Андреевна

Тема работы:

Планирование карьеры в рамках деятельности Assessment-центра в обществе с ограниченной ответственностью микрофинансовая компания «Быстроденьги»	
Утверждена приказом директора (дата, номер)	

Срок сдачи студентом выполненной работы:

05.06.2018г.

ТЕХНИЧЕСКОЕ ЗАДАНИЕ:

Исходные данные к работе

(наименование объекта исследования или проектирования; производительность или нагрузка; режим работы (непрерывный, периодический, циклический и т. д.); вид сырья или материал изделия; требования к продукту, изделию или процессу; особые требования к особенностям функционирования (эксплуатации) объекта или изделия в плане безопасности эксплуатации, влияния на окружающую среду, энергозатратам; экономический анализ и т. д.).

1. Материалы курсовых работ по дисциплинам «Методы оценки управления организацией», «Психология управления персоналом», «Инновационный менеджмент»
2. Монографии.
3. Статьи периодических изданий
4. Учебники.

<p>Перечень подлежащих исследованию, проектированию и разработке вопросов</p> <p><i>(аналитический обзор по литературным источникам с целью выяснения достижений мировой науки техники в рассматриваемой области; постановка задачи исследования, проектирования, конструирования; содержание процедуры исследования, проектирования, конструирования; обсуждение результатов выполненной работы; наименование дополнительных разделов, подлежащих разработке; заключение по работе).</i></p>	<p>1. Цель исследования – рассмотреть особенности планирования карьеры в рамках деятельности Assessment-центра в ООО МФК «Быстроденьги».</p> <p>2. Для достижения поставленной цели предполагается решить следующие задачи:</p> <ul style="list-style-type: none"> – рассмотреть теоретические основы планирования карьеры персонала; – рассмотреть Assessment-центр как метод оценки комплексной оценки персонала; – проанализировать основные направления планирования карьеры <p>3. Разработать систему совершенствования планирования карьеры с помощью технологии Assessment-центра</p>
--	---

Названия разделов, которые должны быть написаны на русском и иностранном языках:
1. Теоретические основы планирования карьеры персонала в рамках деятельности Assessment-центра
2. Планирование карьеры в рамках деятельности Assessment-центра на примере ООО МФК «Быстроденьги»
3. Совершенствование системы планирования карьеры с помощью технологии Assessment-центра
1. Theoretical basis of personnel career planning in the framework of the activity of the Assessment-center
2. Career planning in the framework of the activity of the Assessment center on the example of "Bystrodengi" IFC»
3. Improvement of career planning system with the help of the technology of the Assessment center

Дата выдачи задания на выполнение выпускной квалификационной работы по линейному графику	05.12.2017г.
---	--------------

Задание выдал руководитель:

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Старший преподаватель ОСГН ШБИП	Панькова Наталья Михайловна	Кандидат философских наук		05.12.2017г.

Задание принял к исполнению студент:

Группа	ФИО	Подпись	Дата
3-ЗИЗ1	Кислер Алёна Андреевна		05.12.2017г.

Министерство образования и науки Российской Федерации



федеральное государственное автономное образовательное учреждение
высшего образования
**«НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ
ТОМСКИЙ ПОЛИТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**

Школа базовой инженерной подготовки
Направление подготовки – 38.03.03 «Управление персоналом»
Отделение социально-гуманитарных наук ШБИП
Уровень образования – бакалавр
Период выполнения – весенний семестр 2017/2018 учебного года
Форма представления работы:

**КАЛЕНДАРНЫЙ РЕЙТИНГ-ПЛАН
выполнения выпускной квалификационной работы**

Срок сдачи студентом выполненной работы:		05.06.2018
Дата контроля	Название раздела (модуля) / вид работы (исследования)	Максимальный балл раздела (модуля)
05.12.2017	Составление библиографии, обзор литературы	10
11.01.2018	Проведение социологического исследования, анализ результатов социологического исследования	5
20.04.2018	Написание чернового варианта ВКР	15
16.05.2018	Литературное оформление ВКР, подготовка доклада, раздаточных листов	10
Итого:		40
Схема оценивания		
39 – 40	– отлично	
35 – 38	– очень хорошо	
31 – 34	– хорошо	
27 – 30	– удовлетворительно	
22 – 26	– посредственно	
17 – 21	– условно неудовлетворительно	
0 – 16	– безусловно неудовлетворительно	

Составил преподаватель:

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Старший преподаватель ОСГН ШБИП	Панькова Наталья Михайловна	к.ф.н.		

СОГЛАСОВАНО:

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
38.03.03 «Управления персоналом»	Ардашкин Игорь Борисович	д.ф.н., профессор		

РЕФЕРАТ

Выпускная квалификационная работа 75 с., 10 рис., 12 табл., 45 источников.

Ключевые слова: кадры, Assessment-центр, персонал, организация, карьера, оценка персонала.

Объектом исследования является - планирование карьеры в организации.

Цель работы – рассмотреть особенности планирования карьеры в рамках деятельности Assessment-центра в ООО МФК «Быстроденьги» и разработать систему совершенствования планирования карьеры с помощью технологии Assessment-центра.

В результате исследования были предложены пути совершенствования системы планирования карьеры с помощью технологии Assessment-центра.

Степень внедрения: предложенные пути совершенствования системы планирования карьеры с помощью технологии Assessment-центра находятся на этапе рассмотрения у руководства ООО МФК «Быстроденьги».

Область применения: предложенные пути совершенствования системы планирования карьеры с помощью технологии Assessment-центра могут быть использованы на предприятии, в организации микрофинансового сектора.

Социальная/экономическая эффективность/значимость работы заключается в разработке способов совершенствования системы планирования карьеры с помощью технологии Assessment-центра.

Оглавление

Введение.....	8
1. Теоретические основы планирования карьеры персонала в рамках деятельности Assessment-центра	11
1.1. Понятие карьеры и ее роль в системе управления персоналом	11
1.2. Планирование карьеры	27
1.3. Assessment-центр: сущность, содержание и значение для оценки персонала.....	32
2. Планирование карьеры в рамках деятельности Assessment-центра на примере ООО МФК «Быстроденьги».....	38
2.1. Общая характеристика ООО МФК «Быстроденьги»	38
2.2. Оценка персонала ООО МФК «Быстроденьги»	44
2.3. Планирование карьеры и методы оценки персонала ООО МФК «Быстроденьги»	47
3. Совершенствование системы планирования карьеры с помощью технологии Assessment-центра.	59
3.1. Assessment-центр как технологии оценки персонала.....	59
3.2. Экономическое обоснование совершенствования процедуры оценки персонала.....	63
Заключение	69
Список использованных источников	72

Введение

Актуальностью темы работы является важное создание в современных условиях оптимального механизма планирования карьеры персонала во всех сферах и отраслях экономики, который обеспечивает комплексный подход к решению проблем эффективного использования человеческого фактора на производстве. На сегодняшний день сотрудники рассматриваются как главный ресурс предприятия, который в существенной мере влияет на успех его деятельности. Развитие персонала по служебной лестнице оказывает большое влияние на мотивацию работников, формируется благоприятный климат в коллективе, что в итоге сказывается на финансовых показателях предприятия. В настоящее время бизнес стремительно развивается, конкуренция быстро растет. И задача предприятия – не только выжить, но и оставаться конкурентоспособной как можно дольше. А успех организации напрямую зависит от эффективности работы сотрудников.

Каждый человек хочет быть уверен в завтрашнем дне, в его стабильности, он планирует свою жизнь исходя из своих потребностей и желаний. Поэтому ему важно знать перспективы своего карьерного роста, перспективы возможного повышения квалификации и необходимые действия, которые он должен для этого исполнить. Если ничего этого нет, то мотивация работника ослабевает и переходит в отрицательную, он начинает работать без удовольствия и желания, что в конце концов отрицательно скажется на деятельности всего предприятия. В настоящее время наиболее существенную роль занимает карьера, которая дает возможность на уровне организации наиболее полно раскрывать и применять интеллектуальные возможности и потенциал своих сотрудников, а работникам предоставляет возможность удовлетворить наиболее широкий спектр потребностей.

В кадровой политике основным решением считается грамотное распределение сотрудников по служебной лестнице в соответствии с их заслугами, опытом и личностными возможностями. Отдел кадров должен

правильно спланировать деловую карьеру каждого работника, а также в дальнейшем развивать ее, необходимо постоянно уделять внимание профессиональному развитию и росту сотрудников. Планирование трудовой карьеры и продвижение сотрудников по карьерной лестнице заключается в совместном участии сотрудников и руководителя на предприятии. Чтобы работник мог добиться отличных результатов в своем профессиональном росте, он должен сам заботиться и быть заинтересован в достижении своих целей в трудовой карьере.

На сегодняшний день крупные компании хотят убедиться, что их потенциальные сотрудники достаточно компетентны для выполнения их трудовых обязательств, поэтому перед трудоустройством часто применяется Assessment-центр как метод оценки персонала. Во время применения этой технологии сотрудникам будут поставлены близкие к реальности практические задачи, а соискатели, в свою очередь, должны продемонстрировать паттерны поведения. Результаты исследования используются комиссией для последующих кадровых решений.

Таким образом, планирование карьеры сотрудников является одним из главных факторов эффективного управления и функционирования предприятия.

Цель исследования – рассмотреть особенности планирования карьеры в рамках деятельности Assessment-центра в ООО МФК «Быстроденьги».

Для достижения поставленной цели предполагается решить следующие задачи:

- рассмотреть основы планирование карьеры персонала;
- рассмотреть составляющие Assessment-центра как метода оценки персонала;
- проанализировать основные направления планирования карьеры персонала в рамках деятельности Assessment-центра в ООО МФК «Быстроденьги» и дать рекомендации по ее развитию.

Объектом исследования система планирования карьеры в организации.

Предмет исследования – Assessment-центр как метод оценки персонала для планирования карьеры.

Теоретическую и информационную базу исследования составили: А.Я. Кибанов, А.П. Егоршин, Л.Л. Алехина, Е.В. Каштанова, а также литература других отечественных ученых, труды которых посвящены вопросам анализа системы управления персоналом и менеджмента.

Структурно работа представлена введением, двумя главами, заключением и списком использованных источников и литературы.

1. Теоретические основы планирования карьеры персонала в рамках деятельности Assessment-центра

1.1. Понятие карьеры и ее роль в системе управления персоналом

В современных условиях жесткой конкуренции любая организация вынуждена адаптироваться и приспособиться к рыночным условиям. Однако рынок не стоит на месте - он постоянно, регулярно изменяется, развивается, предъявляет актуальные требования и запросы к работе организации. По этой причине всё большую значимость приобретает управление персоналом, которое должно постоянно развиваться и совершенствоваться для того, чтобы успешно овладеть современными бизнес процессами.

Управление персоналом предполагает собой систему различных мер: организационных, экономических и социальных, которые направлены на создание условий для полноценной работы и развития кадров. Система управления персоналом содержит ряд взаимосвязанных между собой этапов. Равно как каждый бизнес процесс управление персоналом включает в себя планирование. На данном этапе происходит оценка и распределение сотрудников. Когда будут сделаны конкретные выводы о том, сколько человек и для чего они нужны организации, можно переходить к набору и отбору персонала. Отбор кадров предполагает собой более сложную долю всего механизма работы с персоналом. Для начала кадры могут отбираться согласно результатам тестирования, однако, так сложно узнать человека, совсем не поработав с ним. Именно по этой причине существует испытательный срок на предприятии, в течение которого сотрудник может проявить себя на своем рабочем месте. Согласно результатам испытательного срока, в организации остаются наиболее приемлемые работники. Оставшиеся работники будут уволены. По результатам выполненных заданных работ проходит аттестация и оценка персонала, что служит основанием для материального вознаграждения работников [4].

Актуальность управления персоналом в современной организации сложно переоценить. Какими бы превосходными и трудоспособными не были управленческие сотрудники, основную работу выполняют рядовые специалисты. По этой причине немаловажно уделять внимание и проявлять интерес именно управлению персоналом. Система управления персоналом состоит из трёх фаз. Первая фаза заключается в формировании персонала. Она состоит из прогнозирования и определения потребности в персонале, привлечения и подбора персонала, и так же заключения трудовых договоров. Данная фаза считается как бы преддверием второй фазы, которая в первую очередь заключается в обеспечении рабочих мест, создании постоянного коллектива, управлении карьерным ростом работников. Нельзя забыть и выпускать из виду поддержание и улучшение морально-психологического климата в коллективе. Последняя третья завершающая фаза предполагает стабилизацию персонала. На данной фазе следует позаботиться о размещении, перестановке и развитии персонала. Наиболее важным фактором на этой фазе считается оценка качества труда работников.

Карьера - это процесс, который всегда находится в динамике, постоянно изменяется и развивается. Карьеру можно рассматривать в узком и широком смысле [6]. В широком смысле карьеру можно определить, как последовательность профессиональных ролей, статусов и видов деятельности в жизни человека. Карьера в узком смысле - это фактическая последовательность занимаемых должностей, рабочих мест или положений в коллективе определенным сотрудником. Также в узком смысле понятие карьера можно связать с трудовой деятельностью работника, с его профессиональной жизнью. Под карьерой подразумевают продвижение по служебной лестнице, целенаправленный должностной и профессиональный рост, изменение навыков, способностей квалификационных возможностей и размеров вознаграждения, связанных с деятельностью работника.

Разные авторы имеют свои точки зрения понимания сущности карьеры.

Н.В. Федорова утверждает: «карьера предполагает род занятий, деятельности; путь к успеху, солидному положению в обществе, а также само достижение такого положения» [38. С. 98].

По мнению А.Я. Кибанова, «деловая карьера - это поступательные продвижения сотрудников к разным сферам деятельности, изменение возможностей и навыков, квалификационных возможностей и размеров вознаграждения, связанных с трудовой деятельностью; продвижение вперед по однажды избранному пути трудовой деятельности, достижение признания, популярности, обогащения. К примеру, наиболее значительного статуса, приобретение больших полномочий, власти, авторитета, большего количества денежных средств. Карьера - это не только продвижение по службе. Можно говорить о карьере как роде занятий, деятельности. Например, карьера менеджера, спортивная карьера, военная карьера, артистическая карьера, карьера домохозяйек, матерей, учащихся. Жизнь человека вне работы имеет значительное влияние на деловую карьеру, является ее частью» [20. С. 64].

А. П. Егоршин трактует определение карьеры, как сумму двух слагаемых: первое - желания работника использовать собственные профессиональные возможности, второе - заинтересованности предприятия в продвижении именно этого работника [15. С. 97].

Так же многие авторы определяют карьеру как:

-«...процесс профессионального, социально-экономического развития человека, выраженный в его продвижении по ступеням должностей, квалификации, статусов, вознаграждения и фиксируемый в определенной последовательности занимаемых на этих ступенях позиций. Другими словами, карьера - это развитие человека и освоение им социального пространства или экспансия человека в организационном пространстве конкретного предприятия» [13].

-«Карьера - результат осознанной позиции и поведения человека в трудовой деятельности, связанный с должностным или профессиональным ростом. Деловая карьера - поступательное продвижение личности, связанное с

ростом профессиональных навыков, статуса, социальной роли и размера вознаграждения» [12].

При понимании понятия «карьера» необходимо обратить внимание на следующее:

- полноценная карьера имеет две составляющие, а именно: внутренняя (личностное развитие сотрудника, которые выражается в реальном приумножении его знаний и навыков - человеческого капитала) и внешняя (освоение сотрудником вследствие личностного развития социального пространства).

- социальное пространство многомерно и содержит ряд векторов развития каждой личности в процессе жизни и трудовой деятельности: профессиональный, должностной, статусный, экономический или финансовый, духовный и т.п.;

- применительно к любой сфере жизнедеятельности перед каждым человеком изначально стоят некоторые цели, которые тем или иным образом им для себя определены (вербализованные, недостаточно осмысленные, в виде некоего образа), которые с течением определенного времени могут видоизменяться;

- человек прилагает определенные усилия по достижению этих целей, в итоге добиваясь или не добиваясь успеха.

Таким образом, карьера - это индивидуально осознанная последовательность целей личностного развития, которые обусловлены изменяемыми в течение жизни взглядами, позициями, поведением и опытом, данные цели структурированы в духовном, профессиональном, статусном или экономическом плане, процесс достижения этих целей заключается в результате трудовой деятельности.

Главной целью планирования и реализации трудовой карьеры считается обеспечение взаимодействия профессиональной и внутриорганизационной карьер. Данное взаимодействие подразумевает выполнение определенных задач:

1. достижение взаимосвязи целей предприятия и отдельного работника;
2. обеспечение направленности планирования карьеры на определенного работника с учетом его специфических способностей, потребностей и личностных качеств;
3. обеспечение открытого процесса управления карьерой;
4. устранение «карьерных тупиков», в которых у сотрудника нет возможностей для своего развития;
5. повышение качества процесса планирования трудовой карьеры;
6. изучение карьерного потенциала сотрудников;
7. обеспечение обоснованной оценки карьерного потенциала сотрудников в целях сокращения нереалистических надежд и ожиданий;
8. определение путей служебного роста, использование которых удовлетворит количественную и качественную потребность в персонале в нужное время и в нужном месте [17].

С организационной точки зрения карьеру можно рассматривать как совокупность взаимосвязанных решений индивида о выборе того или иного варианта предстоящей деятельности. Данный выбор отталкивается из открывающихся перед ним возможностей преодоления расхождения между реальным и желаемым должностным положением. Так как подобные решения принимаются в условиях субъективной оценки себя и обстоятельств, недостатка информации, нехватки времени или эмоциональной нестабильности, они зачастую бывают не всегда последовательными, рациональными, целенаправленными и в целом оправданными.

К примеру, если человек прекрасно знает свою работу, то не все его способности и полученные знания подойдут для более высоких уровней управления. Обычно на более высоких уровнях управления необходимы такие черты, которые нельзя приобрести на нижних уровнях, и работник не сумеет найти себя, несмотря на все свои старания. По этой причине прежние достижения необходимо учитывать только в контексте будущей работы.

«Карьера может быть, как динамичной, так и статичной. Динамичная карьера осуществляется с постоянной сменой рабочих мест, а статичная осуществляется на одном рабочем месте и на одной и той же должности путем профессионального роста. Также карьера бывает вертикальной - предполагает должностное продвижение по карьерной лестнице, и горизонтальной, когда карьера происходит в пределах одного уровня управления, но со сменой рода занятий, а иногда и профессии. Совмещение данных подходов создает так называемую ступенчатую карьеру. Трудовая карьера может быть административной или профессиональной. Многие предприятия, которые связаны с наукоемкой деятельностью, для того чтобы удерживать высококвалифицированных сотрудников, и чтобы более активно пользоваться их творческим потенциалом, устанавливают в соответствие служебной лестнице так называемую лестницу научных степеней и званий. Благодаря этому приостанавливается переход интеллектуальных работников на административную работу, хотя на низших уровнях взаимный переход еще возможен. Таким образом, можно говорить о профессионально-квалификационном продвижении, который осуществляется за счет должностного продвижения и роста квалификации сотрудников одновременно» [17].

Выделяется еще один вид карьеры - центростремительная, сущность которой заключается не столько в самих перемещениях как таковых, сколько в их реальном результате, который заключается в приближении к самому «ядру» предприятия. Суть в том, что сотрудник, может не занимать высокую должность, чтобы оказаться близко к руководству, может быть допущен в узкий круг общения, включен в элиту.

Поэтому успех карьеры рассматривается с нескольких точек зрения. Это и как работник продвигается вверх внутри организации от должности к должности, и в какой степени он владеет определенной профессией с составляющими ее знаниями, и с точки зрения получения особого признания руководства.

Условиями успешной трудовой карьеры могут быть возможность, создаваемая социально-экономическим статусом семьи (образование, связи); случай, предоставляющий человеку шанс; хорошие знания своих сильных и слабых сторон; реалистичный подход к выбору направления; точное планирование.

Каждая карьера делается ради чего-то и поэтому, она имеет свои определенные мотивы, которые со временем меняются. Отталкиваясь от них, люди предпринимают активные усилия для достижения конкретных целей. К таким мотивам можно отнести следующие.

Независимость. Человеком движет желание к самостоятельности, способности выполнять все без исключения по-своему. В рамках предприятия такому сотруднику дается высокая должность, статус, авторитет, заслуги, с которыми все должны считаться.

Функциональный профессионализм. Работник старается быть лучшим специалистом в своем деле и обладать способностью разрешать наиболее сложные задачи.

Для этой цели он ориентируется на профессиональный рост, а должностное продвижение рассматривает сквозь призму профессионального. Такие работники зачастую безразличны к материальным ценностям, однако высоко ценят внешнее признание со стороны администрации и коллег [24].

Стабильность и безопасность. Деятельностью сотрудников управляет желание сберечь и укрепить свое положение на предприятии, поэтому главной задачей они рассматривают получение такой должности, которая будет давать работнику такие гарантии.

Управленческий профессионализм. Работником управляет желание к власти, лидерству и успеху. Это все ассоциируется с высокой должностью, рангом, званием, статусными символами, значимым и ответственным трудом, высокой заработной платой, привилегиями, признанием руководства, быстрым продвижением по служебной лестнице.

Предпринимательское новаторство. Сотрудниками управляет желание формировать или создавать что-то новое, т.е. заниматься творчеством. По этой причине для них главный мотив карьеры состоит в приобретении необходимой для этого власти и свободы, которые предоставляет соответствующая этому должность.

Необходимость в первенстве. Сотрудник стремится к трудовой карьере для того, чтобы всегда и везде быть первым, «обойти» своих коллег.

Стиль жизни. Работник устанавливает перед собой задачу объединения потребности личности и семьи, к примеру, получить увлекательную, довольно высоко оплачиваемую работу, которая предоставит свободу передвижения, распоряжения личным временем и т.д. В случае если работник не имеет семьи, то на первую роль выходит увлекательность работы, ее содержательность и разнообразие.

Материальное благополучие. Работником управляет стремление приобрести должность, которая связана с высокой заработной платой или другими формами материального вознаграждения.

Гарантия здоровых условий. Работниками управляет желание достичь должности, предполагающей выполнение рабочих обязанностей в благоприятных и подходящих для этого условиях. К примеру, абсолютно очевидно, если руководитель литейного цеха завода хочет стать заместителем руководителя компании и уйти с экологически вредного производства, а директор филиала, который находится на севере, хочет добиться должности, которая позволит быть поближе к югу.

Процесс служебного роста работника наступает с момента его найма. Новому работнику следует установить перспективы его развития в данной компании и возможности служебного роста. Это является первым этапом управления карьерой.

Следующим этапом считается формирование плана индивидуального развития карьеры работника. Иными словами, формируется перечень

определенных позиций, которые работник способен занимать в процессе своего карьерного роста.

Так же можно отметить, что деловая карьера на предприятии не должна обязательно сопровождаться непрерывным восхождением вверх. Она может подразумевать вероятные горизонтальные перемещения работника из одного структурного подразделения в другое. По этой причине на данном этапе происходит сравнение возможностей работника с теми требованиями, которые предъявляются к той или иной должности. Нельзя выпускать из виду то, что каждый работник-личность. Из-за этого при составлении плана карьерного роста сотрудников необходимо принимать во внимание индивидуальные особенности каждого. И здесь необходимо наиболее интенсивное вмешательство непосредственного руководителя. Именно он может более объективно и справедливо оценить достоинства и недостатки кандидата, его возможности и потенциал [25].

Третьим этапом управления карьерой работника считается осуществление плана развития карьеры. Введение плана предполагает ротацию кадров по должностям, разнообразные стажировки и индивидуальное наставничество. Осуществление данного этапа предполагает постоянную оценку результатов работы работника. Потребность ее проведения определена тем, что работник обязан не только получать новые знания и навыки, но и благополучно применять их в своей каждодневной работе. Таким образом, необходимы некие инструменты контроля над данным процессом.

Оценку сотрудников можно осуществлять как одновременно с обыкновенной аттестацией, так и отдельным мероприятием. Полученные итоги предоставляют возможность понять, в какой степени работник был успешен за прошедший период времени, на чём необходимо сосредоточиться при дальнейшем становлении карьеры. Почти всегда оценка проводится вместе с непосредственным руководителем и отделом управления персоналом.

Периодическая оценка продвигаемого работника даёт возможность понять, какие дополнительные познания и умения ему нужны. Таким образом,

наиболее результативным становится развитие и формирование учебных программ. При формировании программ обучения необходимо четко сформулировать цели программы. Без этого могут возникнуть неоправданные затраты времени персонала, ресурсов и финансов предприятия. Существует большое количество методов и форм обучения. Основным критерием выбора является их соответствие установленным заранее целям.

Любой процесс на предприятии должен оцениваться с точки зрения его эффективности и управление карьерой не является исключением. Следовательно, завершающий этап управления трудовой карьерой работника является оценка эффективности процесса карьерного роста работника.

Оценка эффективности управления деловой карьерой работника производится по следующим показателям:

- 1) повышение эффективности управления организацией;
- 2) повышение производительности;
- 3) снижение текучести кадров;
- 4) соотношение работников, принятых на ключевые должности извне, с теми, кто "вырос" до такой должности в стенах предприятия;
- 5) работа над новыми проектами, как фактор создания инновационной атмосферы на предприятии.

Подводя итоги, можно сделать вывод, что под деловой карьерой подразумевается продвижение сотрудника по ступеням служебной лестницы или последовательная смена занятий как в рамках отдельного предприятия, так и на протяжении всей жизни, а также восприятие человеком этих этапов. Таким образом, карьера имеет две стороны: объективную и субъективную.

Деловая карьера - поступательное развитие и продвижение сотрудника в той или иной сфере деятельности, изменение навыков, способностей, квалификационных возможностей и размеров вознаграждения, связанных с деятельностью; продвижение вперед по однажды выбранному пути деятельности, достижение известности, популярности, обогащения, например,

получение больших полномочий, более высокого статуса, престижа, власти, наибольшего количества денежных средств [16].

Существуют следующие виды деловой карьеры (рис. 1):

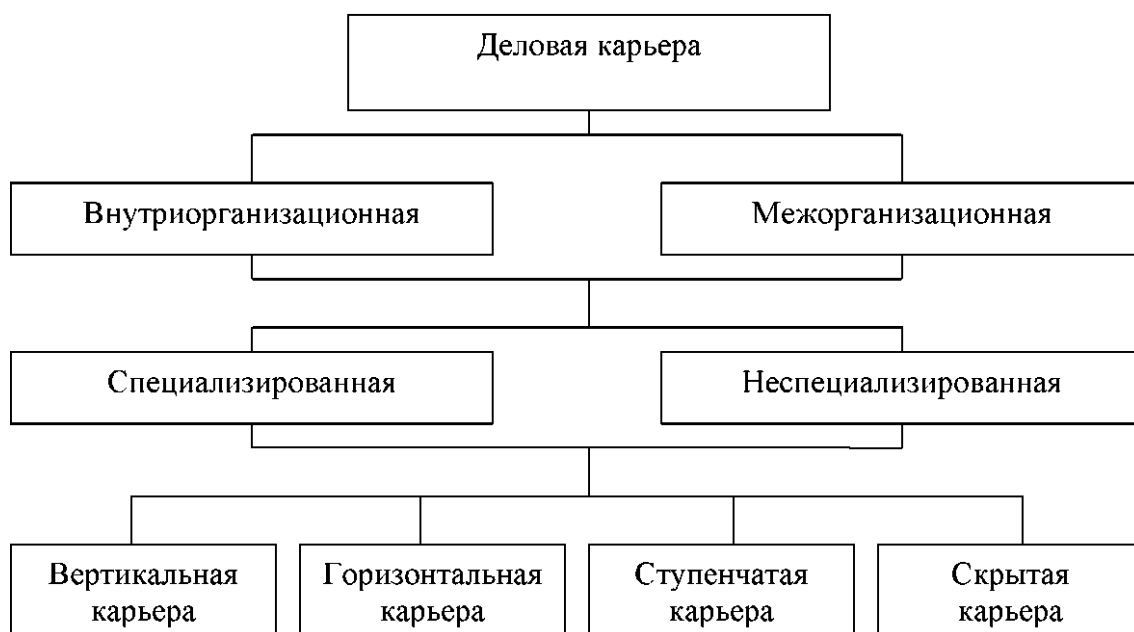


Рисунок 1 - Виды трудовой карьеры

Внутриорганизационная карьера - это когда определенный работник в процессе своей трудовой деятельности проходит все стадии развития: обучение, поступление на работу, профессиональный рост, поддержка и развитие индивидуальных профессиональных способностей, уход на пенсию. Все данные стадии конкретный сотрудник проходит последовательно в стенах только одной организации.

Межорганизационная карьера говорит о том, что определенный работник в процессе своей трудовой деятельности проходит все стадии развития: обучение, поступление на работу, профессиональный рост, поддержка и развитие индивидуальных профессиональных способностей, уход на пенсию. Все эти стадии работник проходит последовательно, работая на разных должностях и в разных компаниях.

Специализированная карьера означает, что определенный работник в процессе своей трудовой деятельности проходит разные стадии своей карьеры. Эти стадии работник может пройти последовательно как в одном, так и в

разных предприятиях, но главное, что в рамках профессии и области деятельности, в которой он специализируется. Например, руководитель отдела кадров одного предприятия стал руководителем отдела кадров другого предприятия. Данный переход может быть связан с ростом размеров вознаграждения за труд, с изменением содержания, с перспективами продвижения по службе в дальнейшем.

Неспециализированная карьера больше всего развита в Японии. Япония твердо следует представлению, что начальник должен быть широким специалистом, который способен работать на любом участке предприятия, а не только по какой-то отдельной функции. Продвигаясь по карьерной лестнице, работник должен иметь вероятность посмотреть на предприятие со всех сторон, при этом не задерживаясь на одной должности более чем на 3 года. И полагается совершенно обычным явлением, если начальник отдела снабжения меняется местами с начальником отдела сбыта.

«Многие японские руководители на ранних этапах своей профессиональной карьеры работали в профсоюзах. В результате такой политики японский руководитель обладает существенно меньшим объемом специализированных знаний и одновременно владеет целостным представлением о компании, подкрепленным причём ещё и личным опытом. Этапы данной карьеры сотрудник может пройти как в одном, так и на разных предприятиях» [18].

Вертикальная карьера предполагает восхождение на более высокую ступень служебной лестнице на предприятии (повышение в должности, сопровождаемое более высоким уровнем оплаты труда). Этот вид карьеры чаще всего сопоставляют с самим понятием деловой карьеры, так как в данном случае продвижение по карьерной лестнице наиболее зримо.

Горизонтальная карьера - вид карьеры, который подразумевает перемещение работника как в другую функциональную область деятельности, так и выполнение работником определенной служебной роли на конкретном этапе, которая не имеет формального закрепления в организационной

структуре. Кроме того, к горизонтальной карьере возможно отнести расширение или усложнение задач на прежней ступени (как правило, с увеличением вознаграждения). Понятие горизонтальной карьеры вовсе не означает непременно и постоянное движение вверх по карьерной лестнице.

Горизонтальное развитие свойственно для больших российских предприятий, в которых процесс профессионального роста сотрудников находится еще на стадии становления. В больших компаниях зачастую возникает ситуация, когда работник, превосходно освоив свой участок работы, желает двигаться дальше, однако позиция наверху занята. Таким образом подняться выше нельзя, и работник начинает двигаться в сторону, что и называют ростом по горизонтали.

Любопытное наблюдение: некоторые российские компании не пытаются закрывать новые вакантные места в горизонтальном секторе внутренними силами. Вместо того, чтобы предоставить возможность собственным работникам испытать себя в новой сфере, они в первую очередь делают ставку на претендентов извне. Собственные сотрудники могут быть наиболее компетентны, но организация все равно предпочитает взять на новую вакансию кандидата со стороны.

Ступенчатая карьера - карьера, которая соединяет в себе компоненты горизонтальной и вертикальной видов карьеры. Развитие и продвижение работника осуществляется посредством чередования вертикального роста с горизонтальным, что дает существенный эффект. Вид данной карьеры встречается достаточно часто.

Скрытая карьера - продвижение сотрудника по карьерной лестнице, которое менее очевидно окружающим. Эта карьера доступна ограниченному кругу сотрудников, как правило тем, кто имеет значительные деловые связи вне предприятия.

При центростремительной карьере осуществляется движение к ядру, руководству предприятия. К примеру, приглашение работника на закрытые для других работников встречи, совещания формального и неформального

характера, получение сотрудником доступа к неофициальным источникам информации, доверительное обращение, отдельные важные задания руководства.

Такой сотрудник может занимать рядовую должность на предприятия, но уровень его заработной платы может значительно превышать вознаграждение за работу на занимаемой должности [36. С. 65].

«Большинство теорий профессионального развития и соответственно профессионального самоопределения личности можно разделить на пять основных направлений: дифференциально-диагностическое направление предусматривает, что профессиональный выбор решается взаимодействием, взаимовлиянием двух структур: личности и структуры профессиональных требований. Психоаналитическое направление (З. Фрейд и его последователи) профессиональный выбор и профессиональную деятельность понимали, как прямое или косвенное удовлетворение потребностей и как процесс сублимации. В теориях решений профессиональный выбор выступает как анализ системы удовлетворения потребностей и как процесс сублимации ориентиров в различных профессиональных альтернативах, что позволяет принять окончательное решение о той или иной профессии. Типологическая теория или «теория профессионального окружения» была предложена Д. Холландом. Согласно этой теории, личность выбирает вид профессиональной деятельности, который наиболее соответствует типу ее личности. Теория развития рассматривает профессиональное становление и профессиональное самоопределение в контексте онтогенетического развития личности. Профессиональный выбор рассматривается как долговременный процесс (продолжительность более 10 лет), и включает в себя ряд взаимосвязанных решений» [14].

Социально-психологические исследования показали, что женщины меньше чем мужчины заинтересованы в продвижении по служебной лестнице и повышении образовательного уровня, они больше ориентированы на престиж, заработную плату, у них меньше чувство ответственности. Но

известен тот факт, что женской карьере объективно мешает природная, биологическая роль, которая связана с необходимостью объединения профессиональных, супружеских и родительских функций.

Этапы деловой карьеры - отрезки трудовой жизни работника в той или иной области деятельности по пути достижения своих жизненных целей. На разных этапах карьеры человек удовлетворяет свои различные потребности.

В таблице 1 показана связь между определенными этапами карьеры и потребностями работника.

Таблица 1 - Этапы карьеры

Этапы карьеры	Возраст, лет	Потребности достижения цели	Моральные потребности	Физиологические и материальные потребности
Предварительный этап	До 25-28	Учеба, испытание на различных работах	Начинается самоутверждение	Безопасность существования
Этап становления	до 30	Освоение работы, развитие навыков, формирование квалифицированного специалиста	Самоутверждение, начинается достижение независимости	Безопасность существования, здоровье, уровень заработной платы
Этап продвижения	до 45	Продвижение по карьерной лестнице, растет квалификация	Растет самоутверждение, достигается большая независимость, начинается самовыражение	Здоровье, высокий уровень оплаты труда
Этап сохранения	до 60	Подготовка к уходу на пенсию. Подготовка к смене вида деятельности	Стабилизация независимости, самовыражения, рост уважения	Сохранения уровня заработной платы и интерес к другим источникам дохода
Пенсионный этап	после 65	Занятие другими видами деятельности	Самовыражение в новой сфере деятельности, стабилизация уважения	Размер пенсии, другие источники дохода, здоровье

Предварительный этап. Он включает в себя учебу в школе, получение среднего и высшего образования и, как правило, длится до 25-28 лет. За данный период человек может сменить не одно место учебы и работы в

поисках вида деятельности, которое удовлетворит его потребности и ответит его возможностям.

Этап становления. Этап длится примерно 5 лет, от 25 до 30 лет. В это время работник осваивает выбранную им профессию, приобретает необходимые способности и навыки, формирует свою квалификацию, происходит самоутверждение и возникает потребность к установлению независимости и самостоятельности.

Этап продвижения. Этап длится от 30 до 45 лет, идет процесс повышения квалификации, продвижения по карьерной лестнице. В это время накапливается большой практический опыт, профессиональные навыки, растет потребность в независимости и самоутверждении, достижении наиболее высокого статуса, работник начинает самовыражаться как личность.

Этап сохранения. На этапе происходит закрепление достигнутых результатов, длится он от 45 до 60 лет. Период характеризуется творчеством, наступает пик совершенствования квалификации и происходит ее повышение в результате активной деятельности и специального обучения, работник хочет передать свои знания и опыт молодежи. Сотрудник достигает вершин самовыражения и независимости.

Этап завершения. Этап длится от 60 до 65 лет. Период характеризуется тем, что работник начинает серьезно задумываться об отдыхе и уходе на пенсию, происходит кризис карьеры, работник все меньше получает удовольствие от работы. На данном этапе начинаются активные поиски достойной замены и обучение кандидата на освобождающуюся должность.

Пенсионный этап. Карьера в данной организации завершается, работник уходит на пенсию. В это время у человека появляется возможность для самовыражения в других видах деятельности, которыми он не мог заниматься пока работал (музыка, живопись и др.) Уважение к себе стабилизируется.

Таким образом, планирование и контроль трудовой карьеры заключается в том, что с момента принятия сотрудника на предприятие и до планируемого увольнения с работы нужно организовать планомерное

вертикальное и горизонтальное развитие сотрудника по карьерной лестнице. Сотруднику нужно знать не только свои перспективы на краткосрочный и долгосрочный период, но и то, что именно он должен сделать и каких добиться показателей, чтобы рассчитывать на продвижение по службе.

1.2. Планирование карьеры

Кадровое развитие в компании выступает как система взаимосвязанных действий. Элементами этой системы являются формирование и разработка кадровой стратегии предприятия, планирование качественной и количественной потребности в кадрах, организация процесса адаптации в организации во всех ее направлениях, организация профессионального обучения работников, переподготовка и повышение квалификации персонала, управление деловой карьерой и служебно-профессиональным ростом сотрудников, корректировка и реализация корпоративной культуры и т.д. [5].

Для эффективной мотивации сотрудников в организации должна быть разработана и внедрена система планирования карьеры. Планирование карьеры должно осуществляться индивидуально для каждого работника, оно состоит в определении и установлении целей профессионального развития работника и путей, которые ведут к их достижению. Реализация плана развития карьеры предполагает, как профессиональное развитие работника, т. е. приобретение требуемой для занятия желаемой должности квалификации, так и последовательное занятие определенных должностей, на которых необходим опыт работы для успеха в целевой должности.

Планирование трудовой карьеры - такое направление кадровой работы на предприятии, которое ориентировано на установлении стратегии и этапов формирования и развития, продвижения молодых специалистов [10].

Планировать карьеру может не только непосредственно сам сотрудник, но и менеджер компании по работе с персоналом. Молодой работник должен сам решить и спланировать свою карьеру, а именно в какую компанию он

желает устроиться работать и кем он желает стать в профессионально-трудовом плане. Для этого необходимо быть хорошим «диагностом» своей собственной карьеры. В этом может помочь методика планирования деловой карьеры, часто используемая в служебной практике персонала.

1 этап планирования трудовой карьеры - самооценка.

Самооценка - понимание человека о значимости своей личности, деятельности среди других людей, оценка и анализ собственных личностных качеств, достоинств и недостатков. Таким образом в планировании собственной карьеры работнику следует провести анализ собственных навыков и возможностей. Для этой цели, в первую очередь, необходимо ответить на главный вопрос: «А кто же я?». Когда проводится оценка особенности личности, нужно учитывать, что человек коммуникабелен и может приспосабливаться к разным трудовым условиям.

2 этап планирования - определение и установление характеристик и мотивации развития деловой карьеры сотрудников. Необходимо определить вид деятельности, которым желает заниматься человек в процессе трудовой деятельности в компании.

3 этап планирования - необходимо определить цели служебного развития персонала. Имеется два вида целей служебного развития:

- краткосрочные цели. Они рассматривают ближайшие годы, месяцы;
- долгосрочные цели. Они охватывают временной период 20-50 лет.

4 этап - основывается развитии плана служебного роста. На данном этапе требуются четкий план и необходимые характеристики для того, чтобы претендовать на ту или иную должность в случае замещения.

5 этап планирования - контроль. Контроль является основной функцией и неотъемлемой частью системы управления. На данном этапе следует примерно раз в год пересматривать установленные цели и проводить глубокий анализ достигнутых результатов.

Изучение себя является лишь малой частью процесса определения карьеры. Планирование карьеры предполагает определение целей развития

путей карьеры, которые приведут к ее достижению. Путь является определенной последовательностью занимаемых должностей, ради которых следует хорошо поработать. Перед тем, как занять главную, целевую должность, о которой мечтаешь, необходимо освоить различные курсы, стажировки, мастер-классы для повышения квалификации [29].

Планирование карьеры строится из определения целей её развития и путей её достижения. Под развитием карьеры стоит понимать действия, которые сотрудник предпринимает для реализации своего плана. На карьеру и её развитие влияют знания, умения и навыки, а также мотивы и потребности самого сотрудника. Компания лишь создает условия для развития карьеры. Все чаще при увольнении молодые сотрудники с опытом работы от года до трех лет основанием ухода называют снижение деловой активности, по причине невозможности реализации потребности развития в карьере в компании.

Существует два вида планирования карьеры: стихийное и управляемое. Стихийное планирование основывается на субъективных точках зрения руководителей. К примеру, помогая молодому специалисту, начальник организации видит в нем самого себя, только в начале карьеры, но мнение других сотрудников совсем другое. Слабой чертой такого карьерного роста является в том, что, заняв новую должность, молодой специалист продолжит работать, ориентируясь на свои личные амбиции, однако совершенно не обращает внимание на своих коллег. В следствии этого отношение коллектива к сотруднику складывается негативное. Совершается переоценка личности, сотрудника начинают недооценивать, для сотрудников навыки молодого специалиста становятся все менее важными. По этой причине можно сделать вывод что все-таки на первый план выходит способность выстраивать взаимоотношения с людьми и способность привлечь их внимание [19. С. 114].

Контроль планирования карьеры состоит в том, чтобы с момента принятия нового работника и до рассчитываемого увольнения сформировать планомерное продвижение сотрудника по системе должностей. Работнику

необходимо знать свои перспективы на весь период работы. Основными требованиями планирования деловой карьеры являются:

- благоприятные условия;
- стимулы, способствующие индивидуальному развитию работника;
- все варианты развития деловой карьеры;
- меры ответственности руководителей за развитие подчиненных.

«За рубежом используется политика, которая называется *placemaking* (плэйсмэйкинг). Основной целью этой политики является подготовка места с минимальной нагрузкой для сотрудника, отработавшего на своей должности и достигшего определенных высот, в то время как есть наиболее достойные кандидаты на данное место. Данное передвижение считается весьма выгодным для компании, несмотря на то, что приходится платить заработную плату всем, кто принимает участие в данном процессе. Причиной является то, что опыт, знания и связи, которые приобрел работник, занимающий самую высокую должность, не потеряны для компании, что могло бы случиться при уходе сотрудника на пенсию. Если посмотреть на ситуацию с другой стороны, то более достойный кандидат на свободную должность мог бы принести более значительный и существенный вклад для предприятия» [18].

«При составлении плана карьерного роста сотрудника необходимо: проанализировать последовательность возможного занятия должностей в линейных структурах или аппарате управления; сформировать путь развития способностей, возможностей, подготовки, переподготовки и повышения квалификации руководителей и специалистов на различных этапах их деятельности; предусмотреть систематическую, регулярную оценку и контроль итогов работы, культурно-технического и профессионального роста, накопления опыта, развития личности; дать оценку фундаментальным знаниям, стремлению к теоретической, стратегической деятельности в условиях рыночных взаимоотношений, знаниям менеджмента, маркетинга, управления персоналом, аудита; учитывать то, что с течением времени при переходе из одной должностной категории в другую, с переменой сфер деятельности

изменяются и качества сотрудника, и требования к нему, как правило, возрастают» [29].

Результативное управление деловой карьерой положительно влияет на итог деятельности организации: повышение качества работ и услуг, увеличение доходов компании, повышение стабильности персонала (рис. 2).

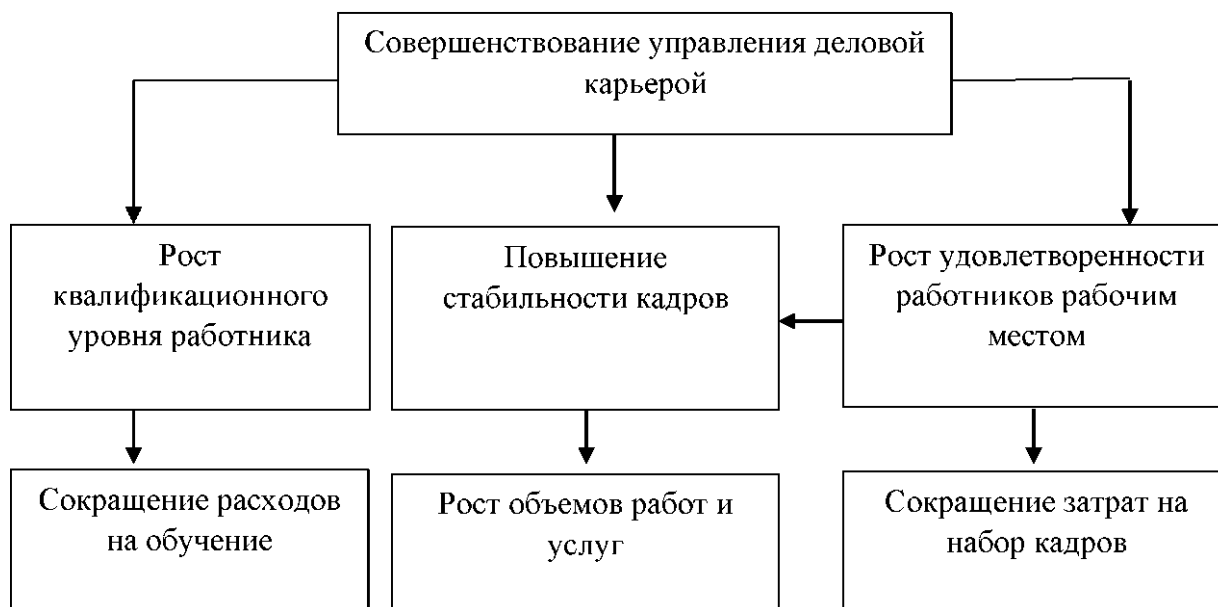


Рисунок 2 – Схема влияния совершенствования управления деловой карьерой сотрудников на результаты деятельности предприятия

Карьерный рост работников обуславливается не только индивидуальными субъективными качествами, но и объективными:

- наивысшая точка карьеры - высокий пост, который существует в любой компании;

- длина карьеры - количество позиций (должностей) начина от начальной и до конечной;

- показатель уровня позиции - отношение числа лиц, которые заняты на иерархическом уровне, к числу лиц, которые находятся на том же уровне, что и индивидуум в определенный момент своей карьеры;

- показатель потенциальной мобильности - отношение числа рабочих мест на последующем иерархическом уровне к числу лиц, которые заняты на том же уровне, что и индивидуум.

Подводя итог, можно сказать, что одной из значимых и важных проблем кадровой работы в компаниях считается развитие персонала. Так как непосредственно кадровое развитие в компании и за ее пределами содействует росту не только социально-экономической эффективности работы организаций, но и повышает гибкость управления, оптимизирует делегирование полномочий, делает лучше морально-психологический климат в коллективе и улучшает организационную культуру в целом.

1.3. Assessment-центр: сущность, содержание и значение для оценки персонала

В настоящее время современные компании все чаще сталкиваются с проблемой выявления среди персонала умных, грамотных и перспективных сотрудников, тех, кто способен увлечь за собой не только коллектив, но и привести организацию к намеченной цели. Одним из инструментов, позволяющим решить данную проблему, является качественная оценка сотрудников [40].

Среди применяемых HR-подразделениями методов проведения этой процедуры ведущее место занимает ассессмент-центр, так как позволяет руководителям в минимальные сроки получить полную всестороннюю информацию о качественной характеристике своего персонала, особенно важную для принятия основных кадровых решений. «Ассессмент-центр (assessment centre, центр оценки) - это метод комплексной оценки персонала, основанный на моделировании ключевых моментов деятельности сотрудников для выявления уровня развития их профессионально-важных качеств (компетенций) и определения потенциальных возможностей. Впервые такой метод оценки применила британская армия: в 40-х годах XX века молодым офицерам предлагали проявить свои навыки управления в ситуации, имитирующей боевые действия» [9].

Спустя несколько лет новый метод позаимствовала компания American Telephone and Telegraph и внедрила «армейский» метод в бизнес-практику. Для этих целей компания даже построила отдельное здание, которое называлось «The Assessment Centre» (от англ. assessment – оценивание). С тех пор это словосочетание вошло в профессиональную лексику специалистов по персоналу. На сегодняшний день, практически каждая крупная западная Компания использует для оценки персонала ассессмент-центр.

В России данная технология стала применяться с начала 90-х годов. Пройдя более чем тридцатилетний путь развития в нашей стране, центр оценки зарекомендовал себя как один из наиболее точных методов оценки кандидатов и сотрудников. По данным Федерации оценки персонала, за последние 10 лет более половины из 150 крупнейших компаний страны, таких как Газпром, Роснефть, ТНК-ВР, Лукойл, Северсталь, Альфа-Банк, Уралсиб, Билайн, и др. использовали в той или иной степени методику ассессмент-центра.

Суть данной методики заключается в комплексном, многоуровневом подходе к каждому оцениваемому человеку, будь то кандидат на вакантную должность или сотрудник уже работающий в Компании. Метод ассессмент-центра позволяет получить наиболее полную и объективную оценку возможностей человека, которые необходимы ему для выполнения служебных обязанностей. Использование технологии центра оценки позволяет современным Компаниям решить ряд ключевых бизнес – задач:

- наиболее точно оценить уровень компетентности сотрудников;
- выявить высокопотенциальных и перспективных работников для дальнейшего развития и карьерного продвижения;
- выполнить наиболее эффективный подбор персонала и произвести точную расстановку кадров внутри Компании;
- сформировать кадровый резерв организации;
- разработать индивидуальные планы развития сотрудников организации с учетом их сильных и слабых сторон [35].

Ассесмент-центр разрабатывается для каждой конкретной компании в отдельности с учетом ее специфики и особенностей деятельности оцениваемых сотрудников. На этапе планирования центра оценки важно следовать определенным правилам, которые определены Российским стандартом центра оценки. Подготовка ассесмент-центра начинается с определения цели оценки и уровня сотрудников, которых планируется оценить. Далее проводится анализ профессиональной деятельности, разрабатывается профиль компетенций и выбираются инструменты оценки (моделирующие упражнения и дополнительные методы).

После чего составляется план мероприятия, определяющий последовательность проведения центра оценки. Результатом разработки центра оценки является подготовка следующих методов и форм диагностики: бизнес-симуляции, аналитического кейса, набора специальных тестов и структуры индивидуальных интервью. В ходе бизнес-симуляции сотрудникам предлагается решить различные по уровню сложности и масштабности задачи и проблемы, которые по своему описанию и характеристикам похожи на их собственные.

Каждое из упражнений бизнес-симуляции направлено на оценку одной или нескольких компетенций (например, способности принимать самостоятельные решения, ответственность за результат, умение планировать и организовать работу, умение работать в команде, коммуникабельность, и т.д.).

В ходе бизнес-симуляции принято обычно использовать следующие типы упражнений:

- индивидуальные задания;
- ролевые игры;
- командные упражнения.

Аналитический кейс (или индивидуальное письменное задание) моделирует основные бизнес-процессы в Компании и отражает ее ключевые цели, задачи и проблемы. С помощью аналитического кейса определяются уровень системного и бизнес-мышления участников ассесмент-центра, а

также их способность принимать самостоятельные и эффективные решения имеющихся проблем.

Как правило, аналитический кейс является одним из индивидуальных заданий в бизнес-симуляции. В российской практике чаще всего используются ролевые игры и аналитические кейсы. Популярность ролевых игр и аналитических кейсов обусловлена простотой и удобством их разработки. Ролевая игра проходит в присутствии наблюдателей-экспертов, прошедших специальное обучение. Как правило, это консультанты по управлению персоналом, представители руководящего состава Компании и ведущий специалист в данной области. Для разработки моделирующих упражнений обычно привлекаются как внутренние HR-специалисты, так и внешние HR-консультанты [31].

Во избежание ошибок и для повышения валидности ассессмент-центра для разработки упражнений в центре оценки рекомендуется привлекать специалистов с соответствующей профессиональной подготовкой. Наряду с аналитическими заданиями в центре оценки используются и стандартные тесты. Проверочные тесты направлены на выявление уровня интеллекта сотрудника, особенностей личности и умения работать с информацией. Наиболее популярными тестами, которые принято использовать в ассессмент-центрах, являются батареи тестов SHL, личностный опросник CPI, KOT, тест Кеттелла и ряд других.

Индивидуальные интервью служат для сбора дополнительной информации о каждом участнике. Обычно индивидуальные интервью проводятся в конце центра оценки. После завершения основной части центра оценки проводится процедура сведения (интеграции) индивидуальных экспертных оценок.

Сведение может проводиться несколькими способами:

- обсуждение наблюдателей-экспертов с согласованием итоговых оценок;
- сведение с помощью статистических методов;
- сочетание обсуждения и статистических методов сведения.

В российской практике сведение оценок в основном проводится с помощью обсуждения наблюдателей-экспертов и согласования итоговых оценок. В меньшей степени применяется комбинированный способ, сочетающий обсуждение и статистические методы. Статистический способ сведения пока в нашей стране не распространен.

Итогом работы ассессмент-центра является представление персональных отчетов по каждому участнику оценки. В отчете, который выдается на руки участнику оценки, подробно описываются его сильные стороны, а также даются рекомендации по персональному развитию и совершенствованию.

Помимо этого, результаты каждого оцениваемого работника обсуждаются на индивидуальной встрече с наблюдателем-экспертом. Эта встреча проходит в формате обратной связи. Специалист – наблюдатель подробно рассказывает о том, как сотрудник проявил себя в ролевой игре, какие у него сильные и слабые стороны, разъясняет участнику критерии, по которым проводилась оценка, показывает, как его компетенции влияют на его рабочую эффективность.

Такая обратная связь повышает мотивацию сотрудников на дальнейшее развитие профессионально-важных качеств. Результаты работы центра оценки предоставляются и руководству Компании в виде индивидуальных отчетов по каждому участнику оценки и сводного отчета итоговых оценок по всей группе сотрудников. Это один из самых ответственных этапов, так как он влияет на принятие взвешенных кадровых решений руководством Компании, а также побуждает сотрудников к дальнейшему профессиональному развитию. Эффективность ассессмент-центра в практике управления трудовыми ресурсами заключается в том, что он несет в себе элементы стратегии Компании, позволяет получить максимально объективную оценку по сравнению с другими методами.

Только ассессмент-центр позволяет увидеть степень развития навыка сотрудника. Ассессмент-центр позволяет более рационально вкладывать деньги в развитие персонала. Система ассессмент-центра обеспечивает понимание и четкость в оценке персонала всеми сотрудниками Компании.

Несмотря на все преимущества ассессмент-центра, у данного метода есть ряд существенных минусов. Прежде всего это значительные затраты времени и ресурсов. Поэтому оценивать таким методом каждого кандидата или сотрудника большинство компаний не имеют возможности.

В основном этот метод применим для оценки наиболее значимой категории сотрудников для Компании. Как правило, этот метод используют для оценки руководящего состава, менеджеров, сервисного персонала. Иногда ради экономии времени используют массовый ассессмент для кандидатов, претендующих на самые востребованные должности в Компании. Другая сложность в организации ассессмент-центра – высокие требования к подготовке наблюдателей. Если Компания обладает необходимыми человеческими ресурсами, она может организовать свой ассессмент-центр, задействовав своих специалистов по персоналу. В противном случае стоит обратиться к экспертам внешнего ассессмент-центра, которые в своей оценке независимы, объективны и беспристрастны.

2. Планирование карьеры в рамках деятельности Assessment-центра на примере ООО МФК «Быстроденьги»

2.1 Общая характеристика ООО МФК «Быстроденьги»

«Быстроденьги» - зарегистрированный бренд ООО «Магазин Малого Кредитования». МФК функционирует более 5 лет на рынке микрофинансирования и успешно реализует свою миссию – помогать людям в решении их финансовых проблем. МФК «Быстроденьги» является растущей компанией и достигла определенных успехов на рынке микрофинансирования.

История МФК началась в 2008 году в г. Ульяновске, где открылся первый в России офис выдачи микрозаймов. ООО МФК «Быстроденьги» - это первая микрофинансовая организация, появившаяся на российском рынке. В 2009 году организация открыла филиалы за пределами Ульяновской области, а в последствии и по всей России. За прошедшие годы произошли перемены на рынке микрозаймов и анализируемая организация переместилась на более низкое место [28].

Рэнкинг МФО по общему размеру микрозаймов представлен в табл. 2.

Таблица 2 – Место в рэнкинге МФО по общему размеру микрозаймов на 01.01.2017-2017 гг.

Наименование организации	01.01.2017 г.	01.01.2017 г.
ОТП Финанс	2	1
Домашние деньги	1	2
МигКредит	3	3
ГК «СМСФИНАНС»	5	4
ГК «Быстроденьги»	4	5

Как видно из таблицы по общему размеру микрозаймов ГК «Быстроденьги» переместилась с 4-го места на 5-е по состоянию на 01.01.2017-2017 гг.

Организационная структура ООО МФК «Быстроденьги» представлена на рисунке 3.

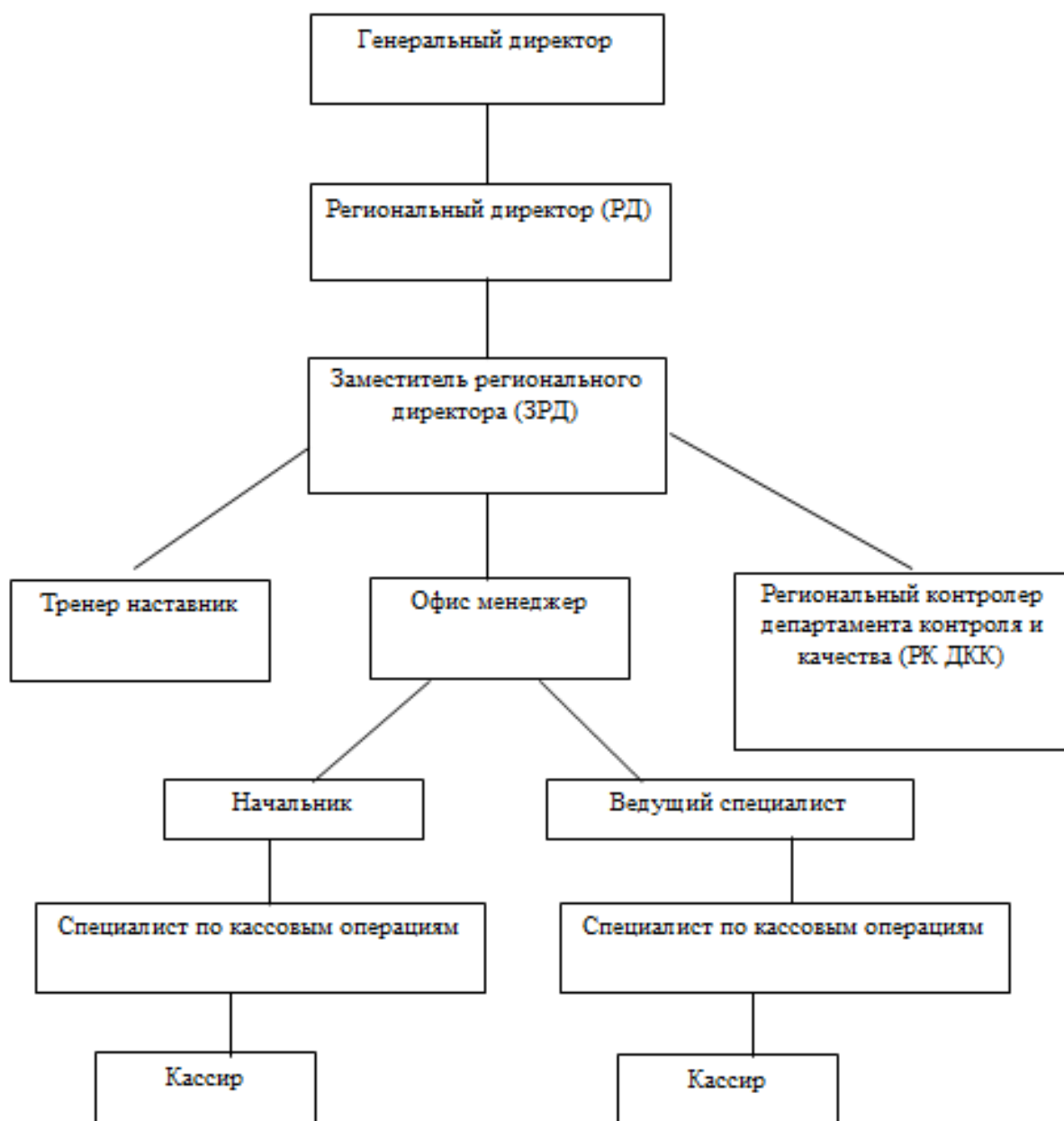


Рисунок 3 – Организационная структура предприятия

Генеральный директор имеет следующие обязанности, в которые входят функции представительства и контроля за деятельностью своего заместителя и осуществляющий самые важные операции компании.

К функциям региональной дирекции относятся: определение, формулировка, планирование, осуществление и координация всех видов деятельности регионального структурного подразделения. Региональный директор осуществляет деятельность, направляющая персонал к достижению

финансовых результатов, в его ведении находится организация производственно-хозяйственной деятельности регионального структурного подразделения.

Заместитель регионального директора выполняет следующие функции:

осуществление и координация всех видов деятельности организации на региональном уровне; организация работы и эффективного взаимодействия производственных подразделений в регионах; осуществление развития предприятия.

Тренер-наставник проводит групповое обучение сотрудников новых открытых филиалов и офисов с их последующей стажировкой, индивидуальным обучением персонала в процессе текущих замен, осуществляет сопровождение новых сотрудников в течение первого месяца работы.

В обязанности офис-менеджера входит: ответы на телефонные звонки, фиксация и передача служебной информации генеральному директору, а также сотрудникам компании, обеспечение документооборота компании.

Региональный контролер департамента контроля и качества занимается контролем качества выполнения бизнес-процессов, а также соблюдением внутренних регламентов и должностных инструкций сотрудниками, проводит анализ работы офисов, обучение сотрудников и их аттестацию, курирование офисов с точки зрения обслуживания клиентов и соблюдения внутренних регламентов компании.

Начальник занимается организацией работы офиса кредитования, осуществлением первичной оценки кредитоспособности клиента, подготовкой кредитного заключения, предоставлением кредитных досье в Головной офис, написанием отчета о работе, контролем за обеспечением высокого уровня обслуживания клиентов филиала.

Ведущий специалист занимается проведением консультаций клиентов по продукту, проведением первичной оценки кредитоспособности заемщика, оформлением документов на выдачу займа.

В обязанности специалиста по кассовым операциям входит: осуществление консультирования клиентов продаж по вопросам предоставления краткосрочных займов и оформлением документов на выдачу займа.

Кассир отвечает за расчетно-кассовое обслуживание физических лиц, прием, выдача, хранение, пересчет, контроль подлинности и целостности денежных средств, ведение кассовой документации, контроль правильности оформления кассовых документов.

Деятельность компании ООО МФК «Быстроденьги» является полностью конкурентоспособной и рентабельной, в ней постоянно внедряются новые технологии, улучшается качество обслуживания клиентов, на основе индивидуального подхода к каждому клиенту.

В Томской области открыто более 20 офисов компании. За 2017 год штат сотрудников компании «Быстроденьги» увеличился на 1483 сотрудников. 80% наших клиентов возвращаются к нам повторно. Ежедневно офисы посещает в среднем 8 436 человек.

Целевую аудиторию ООО «Быстроденьги» составляет население г. Томска и Томской области в возрасте от 21 до 65 лет. Сумма займа составляет от 1000 до 30000 руб.

ООО «Быстроденьги» на рынке имеет конкурентов: ООО «Отличные наличные», ООО «Деньги до зарплаты», ООО «Быстрые займы».

В таблице 3 представлена оценка сравнительных преимуществ конкурентов.

Лидером рынка является ООО «Отличные наличные».

ООО «Быстроденьги» отстает от непосредственного лидера на 3 балла. Главными критериями, по которым ООО «Быстроденьги» уступает лидеру являются реклама, условия выдачи займа, узнаваемость.

«Быстрые займы» уступает ООО «Быстроденьги» на 2 балла, «Деньги до зарплаты» получил столько же баллов, сколько компания «Быстроденьги».

Таблица 3 - Оценка сравнительных преимуществ конкурентов (по 5-ти бальной системе: минимальная оценка – 1; максимальная – 5) [40]

Факторы конкурентоспособности	«Отличные наличные»	«Деньги до зарплаты»	«Быстрые займы»	«Быстроденьги»
1. Узнаваемость	5	4	4	3
2. Ассортимент финансовых услуг	4	4	3	5
3. Качество обслуживания	5	5	5	5
4. Условия выдачи займа	4	4	4	3
5. Преимущества для постоянных клиентов	Снижение %-ой ставки с 3 обр.	0	0	Снижение %-ой ставки со 2 обр.
6. Обособленные подразделения	3	3	2	5
7. Реклама	5	3	3	4
Общее количество баллов	26	23	21	23

Анализ показателей ассортимента услуг показал, что относительно широкий ассортимент представлен в ООО «Быстроденьги» - данному фактору конкурентоспособности присвоено 5 баллов. Хуже выбор в «Отличные наличные» и «Деньги до зарплаты» соответственно присвоено 4 балла. В «Быстрые займы» широта ассортимента финансовых услуг низкая и оценена тремя баллами.

Узнаваемость компании «Отличные наличные» самая высокая у граждан города Томска, «Деньги до зарплаты» и «Быстрые займы» присвоено 4 балла, а самая низкая оценка у компании ООО «Быстроденьги».

По условиям выдачи займов никто из 4 компаний не получил высшую оценку, 4 балла получили три компании, а компания «Быстроденьги» получила 3 балла. Но тем не менее «Быстроденьги» получила 5 баллов за обособленные подразделения по Томской области и за преимущества для постоянных клиентов.

Анализ качества обслуживания показал, что во всех четырех компаниях уровень высокий.

Руководство предприятия понимает, что неудовлетворенные нужды клиентов создают свободные ниши на рынке для конкурирующих организаций. Конкурентами для данного предприятия являются все микрофинансовые организации (Отличные наличные, Деньги до зарплаты, Быстрые Займы,

Домашние деньги и т.д). Анализ организаций микрокредитования в Томской области по основным показателям представлен в табл. 4.

Таблица 4 - Конкурентный анализ организаций микрокредитования в Томской области

	«Отличные наличные»	«Деньги до зарплаты»	«Быстрые займы»	«Быстроденьги»
Возраст	18-60	21-60 ж. 23-60 м.	21-65	21-65
Срок	От 5-14 дней	До 10 дней	До 14 дней	От 5-14 дней
Сумма макс. при обращении	30000	25000	30000	30000
Залог	Без залога	Без залога	Без залога	Без залога
Документы	Паспорт, 2 документ	Паспорт 2 документ	Паспорт, 2 документ	Паспорт, 2 документ
Проценты в день	3%	3%	3%	1.5%-2%
Дополнительный доход	Нужен	Нужен	Нужен	Не нужен
Время оформления	10 минут	30 минут	15 минут	10 минут

Исходя из таблицы 4, можно сказать, что другие микрофинансовые организации имеют более высокие проценты по займу, чем в ООО «Быстроденьги». Также основной проблемой является регулярная неисправность сайта ООО «Быстроденьги» (не всегда находится в функциональном состоянии) и не все клиенты могут оставить онлайн-заявку, тем самым компания теряет своих потенциальных заемщиков. У компании «Отличные наличные» сайт всегда исправен и call-центр работает 24 часа в сутки, то есть можно в любое удобное время оставить предварительную заявку и узнать о решении, не выходя из дома.

Несмотря на некоторые недостатки, ООО МФК «Быстроденьги» является конкурентоспособным предприятием и занимает свою нишу на рынке г. Томска и Томской области.

2.2. Оценка персонала ООО МФК «Быстроденьги»

В настоящее время в ООО МФК «Быстроденьги» работает 64 человека. Увеличение численности персонала организации происходит по мере открытия новых точек микрофинансирования в г. Томске Томской области.

В таблице 5 представлены данные о движении работников за 2015- 2017 годы.

Таблица 5 – Состав численности кадров в ООО МФК «Быстроденьги» в 2015-2017 гг.

Наименование показателя	2015	2016	2017	Абсолютное отклонение		Относительное отклонение, %	
				2016-2015	2017-2016	2016-2015	2017-2016
Среднесписочная численность	50	57	64	3	7	114,0	112,28
Принято за отчетный период	55	41	27	-14	-4	80,4	65,9
Уволено за отчетный период	29	30	33	1	3	103,4	110
В том числе по сокращению численности	-	-	-				-

По данным таблицы 5 и рисунка можно определить, что изменение численного состава может быть связано с тем, что возрастают объемы оказанных организацией услуг.

Однако численная составляющая уволенных больше численности принятых в организацию, что обуславливает не совсем положительную сторону деятельности организации в части заработной платы, предоставления пакета социальных гарантий или росту негативного показателя – это нарушение дисциплины труда.

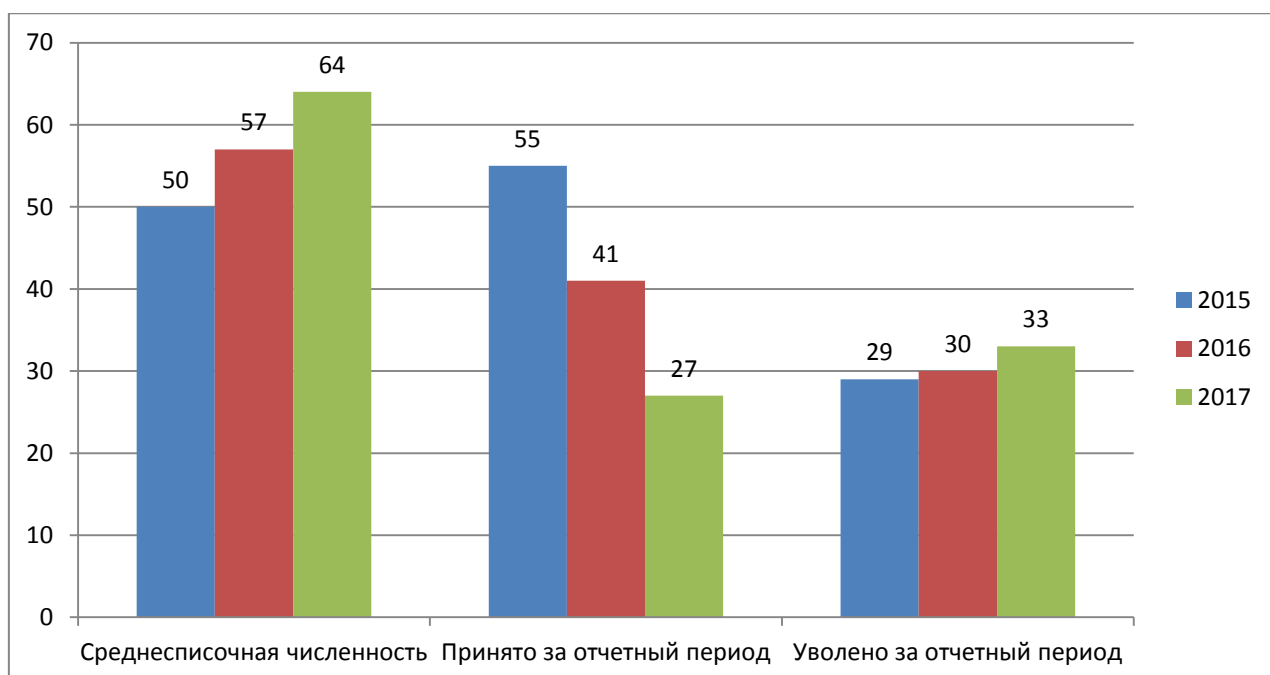


Рисунок 4 – Динамика численного состава кадрового ресурса организации ООО МФК «Быстроденьги» в 2015-2017 гг.

Важнейшей характеристикой состояния кадров на предприятии является их динамика изменения, которая учитывается с помощью следующих показателей:

1) количество работников на начало и конец года (среднесписочная численность);

2) общее число уволенных (поступивших).

Коэффициент текучести рассчитывается по следующей формуле:

$$K = \frac{Y_p}{P_o} \times 100\% \quad (1)$$

где Y_p – число уволенных по собственному желанию и по инициативе администрации; P_o – среднесписочная численность работников.

Таблица 6 - Анализ текучести кадров в ООО МФК «Быстроденьги»

Показатель	2015	2016	2017
1	2	3	4
Среднесписочная численность за период	50	57	64
Число уволенных за период	29	30	33
Коэффициент текучести кадров, %	58	52,6	51,6

Данные таблицы 6 свидетельствуют, что в организации большая текучесть кадров, что отрицательно сказывается на эффективности её работы. Выбытие происходит в основном по собственному желанию, это связано с тем, что работников не устраивают размеры заработной платы, условия занятости. Кроме того, размер коэффициента столь велик из-за особенностей работы, краткосрочных контрактов и едино разовых работ.

Численность персонала на конец 2017 года составляла 64 человека. Рассмотрим распределение по половому признаку. В большинстве своем, это женщины. Возраст сотрудников составляет от 21 до 40 лет (таблица 7).

Таблица 7 - Качественный состав трудовых ресурсов ООО МФК «Быстроденьги»

Показатель	Численность работников на конец года		
	2015 г.	2016 г.	2017 г.
1	2	3	4
Группы работников:			
1	2	3	4
По возрасту, лет			
От 20 до 30	3	5	5
От 30 до 40	28	31	33
От 40 до 50	14	15	17
От 50 до 60	5	6	9
Итого	50	57	64
По образованию:			
Среднее, среднее специальное	48	43	45
высшее	12	14	19
Итого	50	57	64

Большинство работников ООО МФК «Быстроденьги» - люди опытные, полные сил (от 30 до 50 лет). Старше 60 лет только 3 сотрудника, занятых во вспомогательной низкооплачиваемой деятельности.

Таким образом, персонал организации высоко квалифицирован, что является дополнительным конкурентным преимуществом ООО. Большинство администрации и специалистов управления ООО, на сегодняшний день, имеет высшее образование, что говорит о высоком человеческом капитале организации.

В организации работает и некоторое количество мужчин. Притом, женщины занимают как руководящие должности, так и рабочие должности. Рассмотрим соотношение работников-мужчин и женщин в компании. В процентном соотношении количество мужчин и женщин на предприятии составляет 31% и 69% соответственно. Можно сделать вывод о том, что идет четкое разделение по обязанностям и специфике работы.

2.3. Планирование карьеры и методы оценки персонала ООО МФК «Быстроденьги»

Система управления трудовыми ресурсами ООО МФК «Быстроденьги» состоит из элементов, представленных на рисунке 5.



Рисунок 5 - Система управления трудовыми ресурсами ООО МФК «Быстроденьги»

Целью управления планированием карьеры ООО МФК «Быстроденьги» является формирование работоспособного коллектива, в котором работники действуют с учетом собственных интересов и во благо организации в целом.

Управление трудовыми ресурсами предприятия руководствуется следующими задачами:

- помощь работникам в достижении общих с организацией целей;

- эффективное использование мастерства и возможностей работников;
- обеспечение предприятия высококвалифицированными и заинтересованными сотрудниками;
- стремление к наиболее полному удовлетворению работников своей работой, к их наиболее полному самовыражению, что делает желанной работу на данном предприятии.

Основными принципами управления персоналом ООО МФК «Быстроденьги» являются следующие:

- принцип научности (объективности) управления;
- принцип системности — предполагает тесную увязку решений экономического, социально-культурного, технологического характера в процессе управления;
- принцип эффективности — достижение поставленных целей в короткий срок и с наименьшими потерями человеческой энергии;
- принцип основного звена, т.е. нахождение и решение среди множества задач;
- принцип оптимальности соотношения между централизмом и демократизмом, соединения творческой активности рядовых работников и руководства сверху (демократический централизм);
- сочетание единоначалия и коллегиальности;
- контроль и ответственность за исполнение решений.

Группа специалистов аппарата управления составляет 20% от численности персонала. Она реализует политику управления планированием карьеры в организации. Функции по управлению трудовыми ресурсами реализует директор компании.

Комплекс технических средств включает в себя программное обеспечение 1С: Кадры. База данных этой программы является информационной базой управления. Информация, используемая в управлении персоналом, по своему характеру подразделяется на нормативную, справочную,

методическую, учетную, основанную на материалах первичного учета, а также отчетную, представленную уже в обобщенном виде и др.

Основной источник первичной информации – это документы управления трудовыми ресурсами ООО МФК «Быстроденьги» (личные карточки работников, личные дела, личные листки по учету кадров), приказы и распоряжения, издаваемые руководством предприятия и структурных подразделений в отношении личного состава работников, первичная учетная и отчетная документация.

Другой источник информации – сами работники со своим мнением по тем или иным вопросам, материалы социологических исследований, результаты психофизиологических исследований и т.п.

Недостатком данного элемента системы управления является отсутствие должностных инструкций в информационной базе управления трудовыми ресурсами, а также отсутствие методического сопровождения системы управления трудовыми ресурсами.

Рассмотрим процесс управления планированием карьеры ООО МФК «Быстроденьги».

Отбор и найм персонала. На исследуемой организации используют как внешние источники найма, так и внутренние. Но больший упор делается все-таки на внутренние источники. Для работ, требующих небольших временных затрат или небольшой объем, администрация широко использует внутреннее совмещение.

Внешними источниками являются случайные претенденты, самостоятельно обращающиеся по поводу работы, которые заносятся в картотеку, а также колледжи биржи труда. Процесс отбора кандидатов и приема на работу имеет ряд задач, которые отражены на рисунке 6.



Рисунок 6 – Задачи отбора кандидатов и приема на работу персонала

До настоящего времени поиск и отбор персонала в ООО МФК «Быстроденьги» осуществляет директор организации.

Именно он определяет, какое количество, каких специалистов, какой квалификации необходимо на той или иной микрофинансовой точке.

Недостатками такого процесса являются:

- отсутствие кадрового планирования, поиск и отбор осуществляются в тот момент, когда подразделение сталкивается с необходимостью заполнения вакансий, как следствие - многочисленные ошибки;
- отсутствие разработанной, подкрепленной соответствующими процедурами и документами системы поиска и отбора персонала;
- отсутствие анализа содержания работы и определения четких критериев отбора кандидатов;
- отсутствие объективности в оценке кандидатов;
- однообразие методов отбора и оценки соискателей.

Основными внешними источниками рабочей силы являются рекламные объявления в специализированных газетах («Работа для всех» и т.д.), и личные знакомства.

Единственно используемыми методами отбора являются:

- 1) анализ анкетных данных,
- 2) неструктурированное собеседование.

Личностные и деловые качества соискателей специальными методиками (тесты, личностные опросники и т. д.) не оцениваются.

Критерии, по которым оцениваются кандидаты по вакансиям, носят формальный характер: пол, возраст, образование, опыт работы, место жительства. Таким образом, так как надежность таких методов отбора по результатам экспертов порядка 20-30%, можно сделать вывод, что процедура отбора в ООО МФК «Быстроденьги» должна быть усовершенствована.

Так как коэффициент отбора близок к 1:1, то процесс отбора короток и прост, так как число желающих, из которого осуществляется отбор невелико. Адаптация персонала в ООО МФК «Быстроденьги». Адаптация персонала в организации проводится в форме наставничества. При поступлении на работу, или переводе на другое место проводится обязательная для всех стажировка на рабочем месте. Приказом назначается ответственный за стажировку, который получает доплату в размере 25% от должностного оклада стажиремого.

В целом можно говорить об эффективности адаптации работника в ООО МФК «Быстроденьги». Повышение квалификации и производственное обучение персонала. Политику затрат на повышение квалификации работников ООО МФК «Быстроденьги» определяет объективная необходимость сохранения рабочей силы нужного количества и качества, так как специфика работы требует высокой квалификации специалистов и уровня их ответственности.

Повышение квалификации – ключевой инструмент, с помощью которого работники развиваются, совершенствованием технологий продаж. Повышение квалификации персонала ООО предусмотрено требованиями одного из руководящих документов организации – «Положение об обучении персонала».

Согласно этому документу, персонал ООО МФК «Быстроденьги» должен совершенствовать свой профессиональный уровень: на курсах повышения квалификации (руководящий состав – 1 раз в год, технический персонал – 1 раз в 2 года); затраты на повышение квалификации планируются директором.

На основании заявок руководящего состава составляется план повышения квалификации на год, в этом плане отражаются и расходы.

Согласно годовой отчетности повышение квалификации в ООО МФК «Быстроденьги» в течение трех лет с 2015 по 2017 прошло – 5 человек.

Общая величина издержек на обучение складывается из прямых, косвенных расходов и потерянной производительности. В среднем, на обучение в своем учебном центре у организации уходит около 10 000 рублей на сотрудника. Следовательно, в 2015 году расходы составили 410 000 рублей, в 2016 – 270 000 рублей, в 2017 – 210 000 рублей.

Уменьшение количества обученных и расходов, с ними связанных, произошло из-за укомплектования штата высококвалифицированными специалистами и снижения коэффициента текучести кадров.

Мотивация персонала.

Материальное стимулирование в ООО осуществляется в форме оклада, который выплачивается в 10-х числах месяца, и и премий, которые выплачиваются в 20-х числах каждого месяца.

Заработная плата управленческого персонала состоит также из оклада и премии. Только если работники торгового персонала получают премии всегда от продаж, то менеджеры и директор премии получают только при перевыполнения планов.

Оклад менеджеров составляет от 25000 рублей, директора – от 40000 рублей в месяц.

Если проанализировать оплату труда на предприятии ООО МФК «Быстроденьги», то можно отметить следующее:

- фирма платит сотрудникам столько, сколько они зарабатывают; - система оплаты труда экономически обоснована;

- она дает возможность получения как переменного дохода, зависящего от результатов труда за определенный период времени, так и стабильного дохода. Только так можно ожидать от работника хотя бы какой-то

привязанности к компании, необходимой для успешного достижения общих целей;

Документом, регламентирующим процесс аттестации персонала ООО является «Положение о порядке проведения аттестации работников ООО МФК «Быстроденьги». В ООО МФК «Быстроденьги» аттестации подлежат все сотрудники, проработавшие не менее 6 месяцев. При этом аттестация проводится не чаще одного раза в год, но не реже одного раза в четыре года. Как бы ни была важна она с точки зрения руководства (чаще всего) или персонала как возможность заявить о своих профессиональных возможностях (реже), нельзя забывать, что аттестация - это субъективная оценка руководством своего персонала. Руководитель невольно (и естественно) при проведении аттестации больше симпатии проявляет к единомышленникам.

Субъектом системы аттестации персонала ООО являются члены аттестационной комиссии. Объектом системы аттестации персонала компании являются аттестуемые работники предприятия.

Цель аттестации - это выявление работников:

- не удовлетворяющих стандартам труда;
- удовлетворяющих стандартам труда;
- существенно превышающих стандарты труда.

Можно выделить три этапа аттестации персонала в ООО МФК «Быстроденьги»:

- 1) создание аттестационной комиссии;
- 2) (подготовка) аттестации;
- 3) проведение аттестации.

Задача повышения объективности оценки касается всех перечисленных этапов.

Рассмотрим, как эти важные этапы аттестации были реализованы в ООО МФК «Быстроденьги».

1. Создание аттестационной комиссии. Задачей аттестационной комиссии является вынесение решения о том, аттестован или не аттестован

сотрудник. Основанием для этого служат результаты собеседования во время проведения аттестации и анкетирования, проводимого на этапе подготовки к аттестации. Количество дней для проведения аттестации определяется числом аттестуемых и количеством структурных подразделений. Аттестация проводится непосредственно по рабочим дням, и в указанное время аттестуемый персонал не работает. Для проведения аттестации выделяется 3 дня, необязательно последовательных, возможно - частично занятых аттестацией, так чтобы не нарушался производственный процесс.

2. Разработка аттестации. С целью выполнения аттестации издается команда о ее проведении, определяется аттестационная комиссия, подготавливаются требуемые документы с целью аттестационной комиссии, оформляются перечни работников, подлежащих аттестации, утверждается расписание ее выполнения. На этом шаге существенно предоставить подготовительную и более непредвзятую индивидуальную и профессиональную оценку аттестуемому. Для этого разрабатывается набор бумаг, включающий: - аттестационную карту; - анкету «Аттестация», единственный образец что заполняется непосредственным упражняющим, а другой – лично аттестуемый сотрудником. Данные удостоверения раздаются для заполнения за месяц до дня выполнения аттестации. Опросный бланк дает возможность аттестуемому работнику выложить свое впечатление о необходимости углубления и расширения собственных познаний, способности получения квалификации, удовлетворенности личной службой, заявить критические замечания о разнообразных краях работы фирмы.

Анкета «Аттестация» нужна для того, чтобы дать оценку индивидуальным, деловым и профессиональным особенностям работника. Она заполняется непосредственным руководителем и самим сотрудником.

Её цель - в выставлении баллов по категориям, в итоге принимаем интегрированную оценку, сформулированную в баллах.

Данная оценка предусматривает пожелание как самого работника о своих индивидуальных, деловых и профессиональных качествах, так и непосредственного начальника.

В отношении с этим менеджеру по кадрам надлежит сосредоточить внимание на то, что:

- если интегрированная оценка существенно, ниже средней, т. е. как директор работника, так и лично себя работник расценивают совсем невысоко, следовательно, на аттестации необходимо проконтролировать, с чем это связано;

- если интегрированная оценка существенно больше средней, т. е. как начальник сотрудника, так и лично себя служащий оценивают очень высоко, на аттестации тоже это надо проверить.

Анкета ООО МФК «Быстроденьги» состоит из двух частей.

«Первая часть является общей для всех аттестуемых должностей и включает оценку личностных и деловых качеств. Эта часть анкеты является одинаковой для всех должностей. Аттестуемый в ней оценивается по 7-балльной шкале. Баллы распределяются по каждой категории так: 7 баллов - если признак наиболее выражен, т. е. отмечен пункт 1 категории, 6 баллов - отмечен пункт 2, 5 баллов - отмечен пункт 3 и т.д. 1 балл назначается, если признак категории наименее выражен, т. е. выделен пункт 7. Например, по категории "Самостоятельность": если в анкете галочкой отмечена строка 1.1 ("В сфере своей ответственности принимает решения по вопросам любой сложности, самостоятельно и компетентно"), то аттестуемый по этой категории получает 7 баллов; если отмечена строка 1.2 ("Любые вопросы, касающиеся его работы, старается решить самостоятельно, но не боится обратиться за советом"), то аттестуемый по этой категории получает 6 баллов, и т. п. Таким образом, максимальное количество суммарных баллов по этой части анкеты составляет 98, а минимальное – 14» [28].

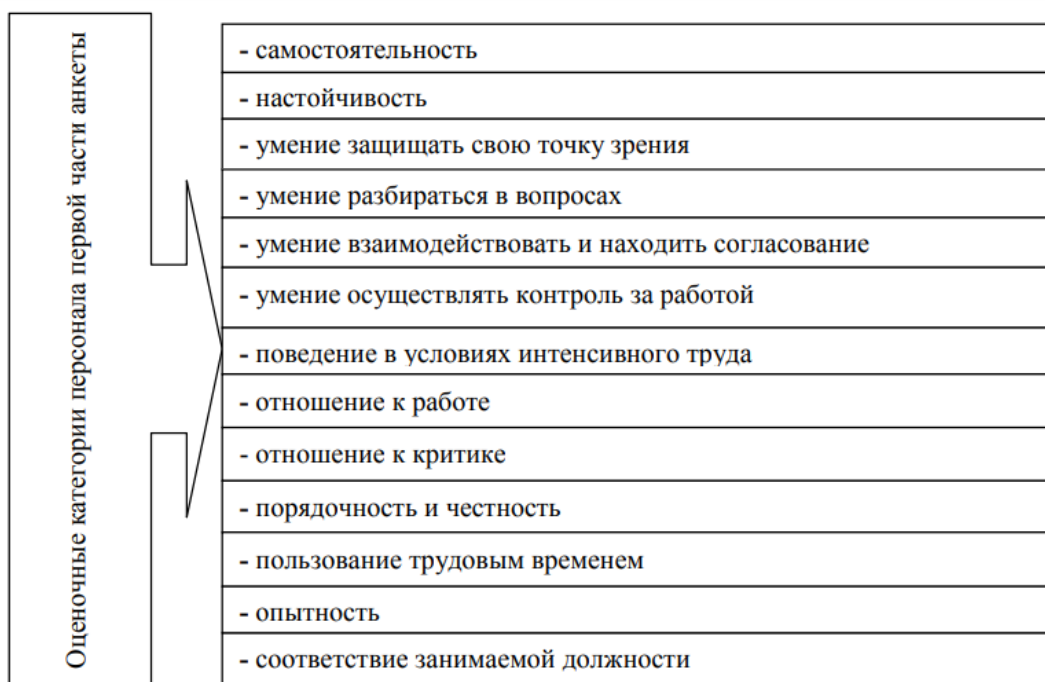


Рисунок 7 – Оценочные категории персонала первой части анкеты

Содержание 2-ой доли анкеты изменяется из должности аттестуемого работника. Группы (функции) зависимо от общих обязательств взяты из должностной инструкции, для всех должностей выделили 15 личных категорий, любая из которых оценивается по 5-балльной шкале.

Наибольшее количество баллов по данной анкеты составляет 75, наименьшее- 15 баллов. Максимальная сумма по анкете "Аттестация", переполненная и управляющим подразделения, и аттестуемым работником, оформляет 346 баллов, а малая - 58 баллов.

Как следствие, аттестационный лист включает в себя и оценку его прямого руководителя. По итогам суммы баллов делается вывод о соответствии работника должности, которой он занимает. Присваивается разряд работнику с увеличением заработной платы. Не позднее, чем за две недели до начала п аттестации в аттестационную комиссию представляют документы на аттестуемого работника: лист опроса (заполняется аттестуемым); аттестационная карта (заполняется инспектором отдела кадров); анкета "Аттестация" (в одном экземпляре заполняется руководителем, а другой экземпляр - аттестуемым сотрудником). Аттестационную карту заполняет

инспектор по персоналу, который записывает данные об образовании, стаже работы, повышении квалификации, одобрениях, взысканиях, показывает аттестационный балл аттестуемого и его соотношение уровню сообразно должности. Менеджер по персоналу не менее чем за неделю до начала аттестации обязан ознакомить каждого работника с данной анкетой "Аттестация", которую заполняет непосредственный руководитель и с аттестационной картой.

3. Проводимая аттестация в ООО МФК «Быстроденьги» Комиссия по аттестации ООО МФК «Быстроденьги» может принять во внимание выступление работника и его директора. Служебная деятельность работника оценивается на основании его соответствия квалификационным требованиям занимаемой должности, должностная инструкция, а также исходя из требований качества выполняемой им работы и ее результатами.

По результатам аттестации работнику присваивается одна из следующих оценок:

- отвечает занимаемой должности и должностному уровню;
- отвечает занимаемой должности, однако никак не отвечает соответствующему уровню;
- аттестационная комиссия может порекомендовать перевестись в иной служебный разряд;
- никак не соответствует занимаемой должности и нормальному уровню.

Итоги аттестации записываются в аттестационную карту и акт заседания аттестационной комиссии, который подписывает председатель, секретарь, члены аттестационной комиссии, присутствующие на заседании. С аттестационной картой работника ознакомливают под роспись.

Прочие бумаги по результатам комиссии не оформляют. Акт заседания аттестационной комиссии, аттестационная картинка, опросный листок аттестуемого, тест-анкета «Аттестация» сохраняются в индивидуальном процессе работника.

Эффективность аттестации персонала зависит от того, насколько грамотно и точно она адаптирована под цели и задачи конкретной организации. На сегодняшний день, в условиях ООО МФК «Быстроденьги» эта процедура неоптимальная. Отсутствует система проведения экзаменов, система критериев экзаменационной оценки.

Таким образом, нельзя оценить и проанализировать профессиональные качества сотрудников фирмы.

В системе аттестации ООО МФК «Быстроденьги» существуют следующие недостатки:

1. Методами аттестации, используемыми и для рабочих, и для специалистов компании, являются выполнения заданий и тестов. Однако эти методы не являются подходящими для специалистов компании. Они не ориентированы на раскрытие потенциала личности. Использование методов оценки, ориентированных на раскрытие потенциала, должно позволить выявить сотрудников с лидерским потенциалом, проявиться людям, незаметным в повседневной работе, но берущим руководство в свои руки в специфических ситуациях.

2. Оценке не подвергается топ-менеджмент компании. Таким образом, не проводится объективация работы менеджеров, единства действий в управлении, не используется потенциал руководителей. Методы, используемые в оценке сотрудников, не дают полного и целостного отражения состояния персонала организации, они направлены лишь на оценку поведения и фрагментарно оценивают потенциал работников.

3. Совершенствование системы планирования карьеры с помощью технологии Assessment-центра.

3.1. Assessment-центр как технологии оценки персонала

Проблему отсутствия оценки топ-менеджмента компании, предлагаем решить с помощью комплексного метода оценки руководителей методом наблюдения группы экспертов за тем, как они выполняют задачи, типичные для их текущей должности - ассесмента. Технологические процессы выполнения ассесмент-центра отличаются от классических систем отбора и аттестации не только лишь используемыми техниками, а и самим происходящим процессом.

Кроме того, в основе самой идеи ассесмент-центра заложенная новая философия оценки: ожидается, что недочёты, обнаруженные в процессе какого-то одного испытания, могут быть изменены преимуществами в других. Конечное заключение о сотруднике выносится только по совокупности исследования.

Достигается это тем, что технология ассесмента имеет специфические особенности, представленные на рисунке 8. Ассесмент необходим в период активного роста и развития компании, а именно на этом этапе находится ООО МФК «БыстроДеньги». Поэтому важно эффективно использовать имеющийся кадровый ресурс руководителей. Их скрытые навыки являются потенциальным источником дохода для организации. Преимущества использования ассесмента для организации:

- четкое понимание возможных зон риска;
- конкретика экспертов;
- формируются персональные проекты;
- мотивирование;
- увеличении корпоративности в рамках учреждения.

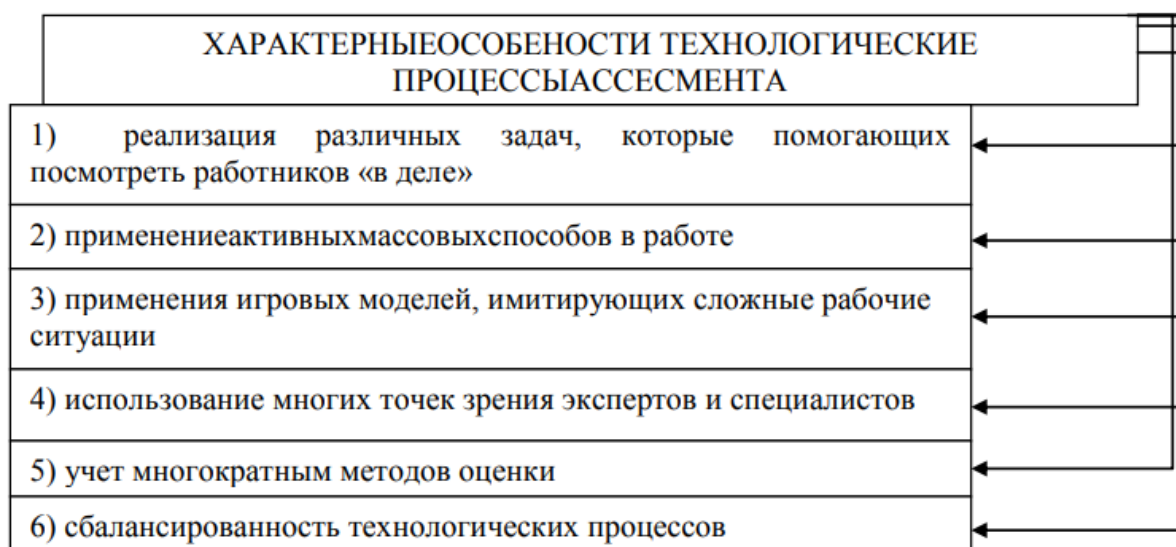


Рисунок 8 - Специфические особенности технологии ассесмента

Результаты ассесмента помогут решить, в какой области в дальнейшем проводить обучение менеджеров. Достоверность данного метода подтверждается исследованиями Британского психологического общества о валидности методов оценки персонала, приведенных в таблице 8.

Таблица 8 - Достоверность результатов методов оценки

Способы оценки	Достоверность итогов, %
1. Центр оценивания персонала	65-70
2. Заключительное интервью	48-61
3. Прогнозирование рабочей ситуации	54
4. Контроль рекомендаций	23
5. Классическое интервью	5-19

Кроме того, ассесмент мотивирует персонал к улучшению качества своей работы. Поскольку достоверно и объективно проводимая оценка вызывает стремление у работников показать себя с наилучшей стороны и, соответственно, более качественно выполнять свою деятельность.

Таким образом, среди дополнительных превосходств, применяемых ассесмент-центром можно выделить высокую незыблемость способа и аутентичность итогов оценки. Это достигается из-за тому, что оценка одного сотрудника проводится не одним специально подготовленным

профессионалом-наблюдателями по четко сформированным аспектам– компетенциям.

Потому «полезность» ассесмент- центра немало ориентируется тем, насколько правильно сформулированы зоны ответственности, насколько верно разработанные упражнения, а также насколько профессиональны и хорошо подготовлены эксперты-наблюдатели.

Для действительного возведения системы ассесмента необходимо соблюдение ряда правил:

- независимость мнения по отношению к оценке работника. Целью является получение достоверных сведений об умениях менеджеров;
- аспекты оценки должны быть однозначны и понятны для всех участников оценки;
- с целью получения детальной картины необходимо оценивать отдельные свойства, которые имеют место в функционировании организации;
- оценка должна проводиться преднамеренно с целью выявления проблем в управлении ООО МФК «Быстроденьги».

Компетенции – это набор поведенческих характеристик, необходимых для успешного выполнения работы. Собственника бизнеса может заинтересовать проявление следующих компетенций у топ-менеджеров ООО МФК «Быстроденьги»: исполнимость указаний; нацеленность на результат; направленность на работу с клиентом; умение стратегически мыслить; коммуникабельность; лидерские качества; мотивация на работу; информация об отсутствии или наличии вредных привычек, которые могут мешать работе.

При проведении ассесмента менеджеров ООО МФК «Быстроденьги» будут использованы следующие процедуры:

1. Различные тестирования;
2. Оценке подлежит умение выступать, отвечать на вопросы, а также стрессоустойчивость менеджера. Будет использована аудио-и видеозапись.
3. Деловая игра. Под руководством наблюдателя группы менеджеров разыграют бизнес-ситуацию. Будут оцениваться лидерские качества,

аналитические способности, способности к прогнозированию и планированию, коммерческое чутье (умение видеть выгоду), стратегическое мышление, умение убеждать.

3. Опрос;

4.Высокие достижения;

5. Исследование индивидуальных ситуаций (case-study). Участнику будет предложено выбрать определенную стратегию и тактику действий в предложенной ситуации.

7.Письменное упражнение "План отпуска". Будут оцениваться способности к планированию. Способность к исходящей письменной коммуникации.

8.Упражнения на передачу информации. Оценке будут подвергаться способности к входящей и исходящей устной коммуникации. По итогу исследований предоставляются рекомендации для всех работников.

Таблица 9 - План организации ассесмента топ-менеджмента ООО МФК «Быстроденьги»

Наименование рекомендуемого мероприятия	Продолжительность мероприятия	Исполнители	Ресурсы, необходимые для реализации предложения по совершенствованию
Ассесмент	8 часов + 1 час на каждого менеджера	Специализированная компания	66 000 руб.

Итак, для проведения процедуры оценки топ-менеджеров потребуется обращение в специализированную организацию. Затраты, которые понесет ООО МФК «Быстроденьги», организовав данное мероприятие - временные и денежные. Работы будут проводиться в несколько этапов:

1. Будут уточнены цели и задачи диагностики с заемщиком ООО МФК «Быстроденьги», определен состав участников, подлежащих оценке.

2. Формирование/выбор критериев и параметров оценки: разработка/выбор модели профессионально-важных качеств (компетенций);

согласование критериев и параметров оценки; разработка/выбор оценочных методик и упражнений.

3. Будет определена последовательность проведения диагностики сотрудников, после чего будет проведена комплексная оценка.

4. Проведение оценочных процедур методом Ассесмент- центра: структурированное интервью; индивидуальная диагностика; групповая оценочная сессия; социометрическое обследование; социологическое обследование и анкетирование.

5. Обработка и анализ результатов, подготовка отчета и рекомендаций.

6. Очное собеседование с собственником по результатам диагностики.

7. Предоставление информации участникам оценочных процедур (письменно или устно). Для проведения ассесмента по этой технологии необходимо:

- до 8-ми часов на проведение оценивающих процедур для группы из 5 человек;

- по 1 часу на каждого участника для предоставления обратной связи и формирования позитивной мотивации на обучение.

3.2. Экономическое обоснование совершенствования процедуры оценки персонала

Определим экономическую целесообразность внедрения предложенных мероприятий. Как было замечено ранее, дополнение аттестации предложенными методами оценки повлечет дополнительные затраты предприятия в сумме 8297,6 (руб.). Расширение содержания функций менеджера по кадрам необходимо, так как на сегодняшний момент она выполняется некачественно, оценка персонала не дает полной картины. Оценка топ-менеджмента должна проводиться с помощью использования ассесмента. Предполагается использовать данную процедуру оценки ежегодно. Проведение ассесмента может быть осуществлено тремя способами:

1. расширение зоны ответственности уже имеющегося менеджера по кадрам путем повышения его квалификации и увеличения размера вознаграждения.

2. найм специалиста (введение должности), который не только будет проводить ассесмент, но и участвовать в проведении аттестаций и осуществлять кадровую работу.

3. обращение в компанию, представляющую услуги по ассесменту.

Оценим затраты по трем вариантам и затраты на них из расчета за год, так как проведение ассесмента планируется ежегодно. Рассчитаем бюджет затрат для первого варианта. Предполагается, что обучение будет проведено в нашем городе, соответственно, командировочных расходов не будет. Рассчитаем затраты на повышение квалификации и расширение зоны ответственности менеджера по кадрам табл. 10.

Таблица 10 - Затраты на расширение зоны ответственности и повышение квалификации менеджера по кадрам ООО МФК «Быстродействие»

Статья расходов	Стоимость, руб.
Семинар по обучению ассесменту	20 000 единовременно
Размер прибавки з/п специалисту	2 500 ежемесячно
ЕСН (30%)	750 ежемесячно
Итого годовые расходы	23 250

Итого годовые расходы составят 23 250 рублей для варианта расширения зоны ответственности и повышения квалификации уже работающего менеджера по кадрам.

Плюсы данного варианта:

- постоянная работа специалиста в организации; - обладание необходимыми знаниями о стратегии и особенностях предприятия.

Недостатки: - подчиненность топ-менеджменту, следовательно, у специалиста может снизиться объективность работы - отсутствие практического опыта проведения ассесмента.

Рассчитаем бюджет средств для второго варианта - введения новой должности (таблица 11).

Таблица 11 - Затраты на найм специалиста, владеющего методом ассесмента

Требуемые ресурсы	Их стоимость, руб.
Поиск и найм специалиста (реклама и др.)	~20 000 единовременно
Компьютер средней мощности	10 000 единовременно
Оплата за телефонные переговоры	~ 500 ежемесячно
Выделение и организация нового рабочего места	~35 000 единовременно
З/п сотрудника	20 000 ежемесячно
ЕСН (30%)	6 000 ежемесячно
Канцтовары	200 ежемесячно
Итого годовые затраты	397 720

Итак, сумма годовых затрат на данный вариант найма специалиста, обученного проведению ассесмента будет составлять 397 720 рублей.

Преимуществами найма специалиста представлены на рисунке 9.



Рисунок 9 - Преимуществами найма специалиста

Недостатками найма специалиста представлен на рисунке 10.

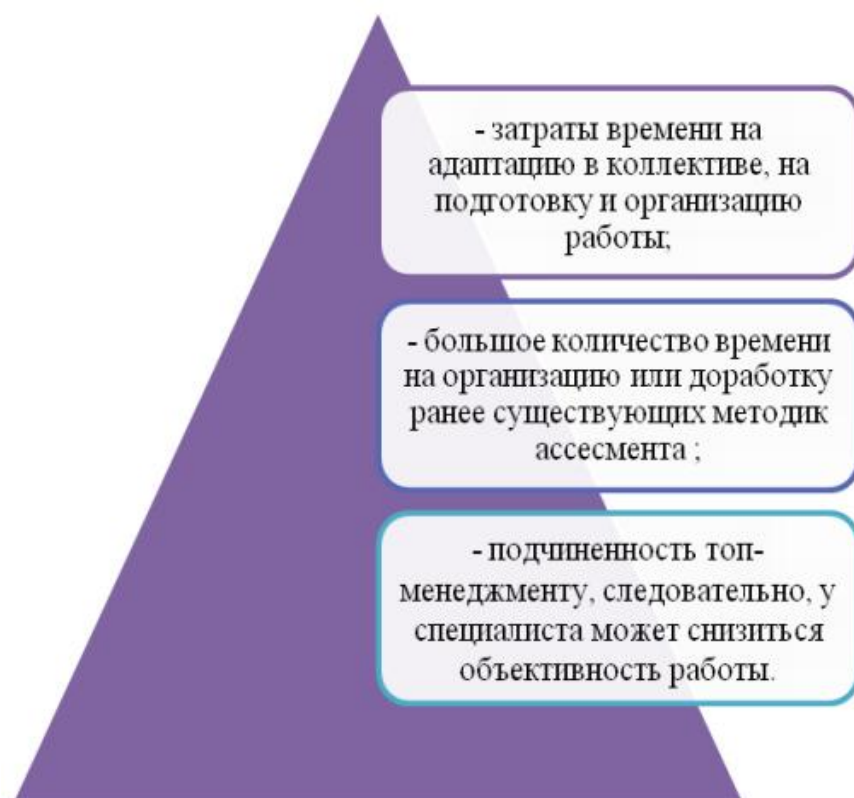


Рисунок 10 - Недостатками найма специалиста

Теперь рассчитаем затраты для третьего варианта - обращение в специализированную компанию. В среднем, самарские компании предлагают данную услугу исходя из стоимости порядка 10 000 рублей за участника. Так как количество топ- менеджеров – 5 человек, то ежегодные затраты на проведение ассесмента силами сторонних компаний составят 50 000 рублей.

Проанализируем все затраты с помощью таблицы 12

Таблица 12 - Затраты на проведение ассесмента специализированной компанией

Статья расходов	Стоимость, руб.
Оплата услуг компаний, проводящих ассесмент	50 000
Аренда помещения	10 000
Оплата обеда и кофе-брейков	5 000
Канцтовары	1 000
Итого расходы	66 000

Итак, затраты на обращение в компанию, специализирующуюся на проведении ассесмента составят 66 000 рублей.

Преимуществами обращение в компанию являются:

- короткий срок на оценку и исследование внедряемого проекта;
- быстрота разработки необходимых мероприятий;
- способность быстро и своевременно реагировать на рыночные изменения и предложить необходимые мероприятия. Недостатками обращение в компанию являются:

- незнание особенностей организации;
- узкая направленность компании. Проведя анализ и оценку полученных затрат можно сделать вывод о том, что внедрение оценки топ-менеджмента с использованием такого комплексного метода оценки как ассесмент с наименьшими затратами и более полными результатами будет осуществлено при обращении в специализированную компанию.

Таким образом, «аттестация персонала в целом дает возможность изучить степень подготовленности работника к выполнению именно того вида деятельности, которым он занимается, а также выявить уровень его потенциальных возможностей для оценки перспектив роста. Результаты оценки персонала позволяют выявить сотрудников, неудовлетворяющих, удовлетворяющих и существенно превышающих стандарты труда, что позволит, аргументировано продвигать сотрудников по служебной лестнице, более эффективно разрабатывать программы обучения для сотрудников, формировать кадровый резерв для продвижения их по карьерной лестнице, увольнять сотрудников, не соответствующих требованиям должности, набирать в штат работников наиболее соответствующих должности и профессии» [15].

Используя результаты исследований по аттестации персонала, руководители организации смогут более полно раскрыть потенциал своих сотрудников, что, в свою очередь, положительно повлияет на результаты их работы, и будет способствовать росту доходов организации.

Оценка потенциала работника является одним из уровней оценки персонала, обеспечивающей получение прогнозной информации о сотрудниках. В настоящее время употребляются разные способы оценки потенциала, в числе которых одним из более эффективных для ООО МФК «Быстроденьги» представляется метод ассесмента.

Следует рассмотреть кадровую политику с учётом полученного результата на краткосрочную перспективу. Как мы уже отмечали ранее, система оценки работы персонала (аттестации или др.) стимулирует производительность труда. Так предполагая, что у персонала вырастет производительность труда (Пр) на 10%, можем рассчитать рост выручки и прибыли при неизменном показателе себестоимости. При проведении аттестации возникает необходимость в оптимизации кадрового состава по численности и уровню квалификации. В данном примере следует пересмотреть численный состав организации, т.к. снижение производительности труда указывает на не полную загрузку персонала или на нерациональную структуру.

Социальная эффективность предлагаемых мероприятий выражается в обеспечении стабильной социальной безопасности персонала компании. В заключении необходимо подвести итог проведенной работе которая еще раз подтверждает то, что оценка работы кадрового состава любого хозяйствующего субъекта способствует принятию эффективных и рациональных управленческих решений в части управления самым важным ресурсом – это человеческим ресурсом, от результатов труда которого зависит конечный финансовый результат деятельности.

Заключение

В современных условиях жесткой конкуренции любая организация вынуждена адаптироваться и приспособиться к рыночным условиям. Однако рынок не стоит на месте - он постоянно, регулярно изменяется, развивается, предъявляет актуальные требования и запросы к работе организации. По этой причине всё большую значимость приобретает управление персоналом, которое должно постоянно развиваться и совершенствоваться для того, чтобы успешно овладеть современными бизнес процессами.

Под карьерой подразумевают продвижение по служебной лестнице, целенаправленный должностной и профессиональный рост, изменение навыков, способностей квалификационных возможностей и размеров вознаграждения, связанных с деятельностью работника. Существуют следующие виды карьеры: внутриорганизационная, межорганизационная, специализированная, неспециализированная, вертикальная, горизонтальная, ступенчатая, скрытая.

Обеспечение эффективного функционирования организаций требует экономически грамотного управления их деятельностью. При этом главное значение приобретают вопросы управления персоналом, так как работники оказывают большое влияние на деятельность организации. Организация может эффективно выполнить свои глобальные задачи и цели только тогда, когда задачи и цели каждого сотрудника определены так, чтобы обеспечивать деятельность друг друга. Одна из важных проблем кадровой работы в компании является развитие персонала. Ведь именно кадровое развитие в компании содействует росту социально-экономической эффективности работы организации, повышает гибкость управления, улучшает делегирование полномочий, делает лучше морально-психологический климат в коллективе и улучшает организационную культуру организации в целом.

В бакалаврской работе была рассмотрена методика оценки результатов труда персонала ООО МФК «Быстроденьги». На протяжении всей своей

деятельности ООО МФК «Быстроденьги» нацелено на развитие, освоение новых проектов. Изменение внешней среды деятельности предприятия на рынке клининговых услуг г. Самары требует высокой квалификации персонала, продолжительной подготовки, сохранения и преемственности накопленного опыта, а так же постоянного привлечения руководящих кадров и высококвалифицированных специалистов. С развитием организация все более актуальной становится проблема подготовки новой команды управленцев, способных продолжить избранный курс развития и заменить в дальнейшем "ветеранов". Существующая в ООО МФК «Быстроденьги» система оценки персонала не дает возможность выделить эту команду, формировать кадровый резерв, хотя формально эта система выполняла свои функции.

В работе были рассмотрены: организационная структура организации, миссия и цели компании, кадровый состав ООО МФК «Быстроденьги», а также система управления персоналом предприятия. Были выявлены следующие проблемы в существующих методах оценки результатов труда персонала ООО МФК «Быстроденьги»:

1. В аттестации не представлены в достаточной степени методы оценки, направленные на оценку потенциала и результатов деятельности специалистов, что не дает полного и целостного отражения состояния персонала организации ООО МФК «Быстроденьги». При аттестации используется метод анкетирования, описательный метод оценки и тестирование. Нами предлагается расширить диапазон методов. Ввести структурированное интервью, метод оценки «360 градусов» и метод достижения целей для специалистов. Это позволит объективизировать работу 85 сотрудников и менеджеров среднего звена с большей вероятностью. Это повлечет за собой повышение рабочих показателей, совершенствование системы мотивации и повышением уровня удовлетворенности трудом, так как оценка станет более справедливой, и по его результатам будет производиться либо движение персонала, либо направление сотрудников в кадровый резерв, либо рекомендации по направлению роста, либо увольнение. Затраты на введение этих методов не существенны и составят

8297,6 рублей. Прогнозом при внедрении данных методов оценки является: - рост рабочих показателей сотрудников; - поиск и устранение преград, мешающих работе менеджерам среднего звена; - установка на достижение целей у всех сотрудников; - повышение мотивации к труду путем стремления к высокой оценке.

2. Еще одним серьезным недостатком в системе аттестации персонала компании является отсутствие оценки топ-менеджмента компании, что негативно отражается на деятельности ООО МФК «Быстроденьги». Предложено ежегодно проводить оценку руководителей высшего звена с помощью ассесмента. Расчеты экономической эффективности показали, что наименее затратным и более объективным будет вариант привлечения сторонней специализированной организации для проведения процедуры оценки топ-менеджмента ООО МФК «Быстроденьги». Ежегодная оценка методом ассесмента топ-менеджмента компании позволит собственнику компании принимать взвешенные решения и справедливо оценивать деятельность руководства организации. Затраты на внедрение данного метода составят 66 000 рублей.

Ассесмент позволит:

- проанализировать команду руководителей ООО МФК «Быстроденьги»;
- определить их сильные и слабые стороны;
- изучить результаты их деятельности;
- поможет выявить то, каким образом можно их мотивировать;
- позволит определить их потенциал. Выгода, получаемая от использования ассесмента двояка: сокращение затрат, вызванных текучестью кадров, и «охрана» сотрудников, чья эффективность очень высока.

Таким образом, предложенные мероприятия по устранению недостатков в системе аттестации персонала ООО МФК «Быстроденьги» позволят иметь веские основания для принятия решений о служебных перемещениях, сокращении неэффективных сотрудников, повышении квалификации и переобучении персонала.

Список использованных источников

1. Абатурова В. С. Стимулирование карьерного развития персонала // Молодой ученый. 2015. №22. С. 325-329.
2. Агапова Е.Н. Оценка потенциала как фактор управления карьерой персонала // Народное образование. 2014. №6. С. 113-122.
3. Антропов В.А., Дмитренко Н.В. Управление внутрикорпоративной карьерой молодых специалистов // Научные ведомости Белгородского государственного университета. Серия: История. Политология. Экономика. Информатика. 2014. Т.1. №13-1. С. 50-56.
4. Архипов А.А. Как достигнуть профессиональных высот и построить успешную карьеру // Управление развитием персонала. 2016. №4. С. 246-250.
5. Алехина Л.Л. Ситуационный менеджмент: подходы и решения / Л.Л. Алехина, А.А. Алехина // Вестник ОрелГИЭТ. 2014. № 3 (29). С.56-61.
6. Алехина Л.Л., Бурцева М.Н. Карьерное развитие в системе управления персоналом // Фундаментальные исследования. 2016. № 8-2. С. 286-290.
7. Аширов Д.А., Егоров А.С. Управление карьерой в организации. М.: Просвещение, 2013. 323 с.
8. Базаров Т. Ю. Управление персоналом: учеб. Пособие. М.: Академия, 2010. 348 с.
9. Витвицкий Е. Управление персоналом и развитие человеческого капитала // Человек и труд. 2015. №3. С. 20-24.
10. Гермерсхаузен М. Сделай карьеру менеджера // Банковское дело. 2014. №10. С. 64-66.
11. Дементий Л.И. Личностные основания управления предпринимательской карьерой // Вестник Омского университета. Серия: Экономика. 2017. №1. С. 118-121.

12. Деражне Ю.Л. Новый взгляд на профессиональную карьеру // Профессиональное образование. Столица. 2016. №10. С. 26-27.
13. Дубинина Н.А. Эффективное управление карьерой как важный элемент развития персонала в компании // Вестник Астраханского государственного технического университета. 2014. №3. С. 117-120.
14. Евдокимова Е.П. Оценка персонала в управлении карьерой // Вестник ЮжноРоссийского государственного технического университета (Новочеркасского политехнического института). 2016. №3. С. 62-65.
15. Егоршин А. П. Управление персоналом: Учебник для вузов. 4 изд., испр. Н. Новгород: НИМБ, 2013. 720 с.
16. Жданкин Н.А. Как построить успешную карьеру? // Управление развитием персонала. 2014. №4. С. 300-311.
17. Жданко Т.А. Управление личной карьерой в образовательно-профессиональном пространстве // Профессиональное образование. Столица. 2011. №5. С. 37-38.
18. Иващенко А.А. Модели управления карьерой сотрудника в организации // Проблемы управления. 2016. №5. С. 40-43.
19. Каштанова Е.В. Управление деловой карьерой, служебно-профессиональным продвижением и кадровым резервом. М.: Проспект, 2014. 325 с.
20. Кибанов А.Я. Управление персоналом организации: учебник / под ред. А.Я. Кибанова. М.: ИНФРА-М, 2014. 695 с.
21. Кусакин В. Системы мотивации и методы управления персоналом: как добиться большей ответственности от своих помощников // Новости менеджмента. 2014. №1. С. 12-18.
22. Лагусева Н. Технология планирования карьеры // Кадровик. Кадровый менеджмент. 2017. №10. С. 40-44.
23. Лукаш Ю.А. Мотивация и эффективное управление персоналом фирмы / практическое руководство. М.: Финпресс, 2007. 345 с.

24. Лунева О.В. Социальный интеллект - условие успешной карьеры // Знание. Понимание. Умение. 2016. №1. С. 53-58.
25. Минева О.К. Управление карьерой в системе менеджмента современной организации // Каспийский регион: политика, экономика, культура. 2011. №1. С. 116-124.
26. Могилевкин Е.А., Новгородов А.У. Управление карьерой профессионала – современный взгляд // Управление человеческим потенциалом. 2017. №4. С. 286-294.
27. Набоко С. Формирование системы вознаграждения с ориентацией на конечный результат // Человек и труд. 2014. №11. С. 29-34.
28. Официальный сайт ООО МФК «Быстроденьги» г. Томск [Электронный ресурс]. Электрон. дан. Томск: ООО МФК «Быстроденьги». 2008. URL: <https://bistrodengi.ru/uslugi/> (дата обращения 02.05.2018).
29. Павлова И. Кто успешнее в карьере: мужчины или женщины? // Meridian. 2015. № 10. С.21.
30. Саакян А.К., Файбушевич И.Ф. Современные проблемы в управлении карьерой в организации // Социология и право. 2016. №3. С. 24-30.
31. Свирина И. Управление персоналом организации как научная категория и практическая задача // Власть. 2016. №11. С. 26-30.
32. Сидоренко И.В. Управление активностью персонала предприятия // Проблемы современной экономики. 2017. №4. С. 34-41.
33. Сотникова, С. И. Управление персоналом: деловая карьера: учеб. пособие / С. И. Сотникова. Новосиб. Гос. ун-т экономики и управления. Новосибирск: НГУЭУ, 2013. 240 с.
34. Сысоева А. Забег на длинную дистанцию. Как избежать синдрома эмоционального выгорания сотрудников // HRMagazine. 2017. №3. С. 20-25.
35. Тешев В.А., Оганнисян М.А. Карьерный рост как фактор мотивации персонала // Вестник Адыгейского государственного университета. Серия 1: регионоведение: философия, история, социология, юриспруденция, политология, культурология. 2016. № 4 (189). С.197-200

36. Управление персоналом: развитие трудового потенциала: Учеб. пособие / М.И. Бухалков. М.: ИНФРА-М, 2009. 192 с.
37. Фатеева Е.В. Два современных подхода к построению карьеры // Управление развитием персонала. 2018. №1. С. 46-57.
38. Федорова Н.В. Управление персоналом организации: учеб. пос. М.: Кнорус, 2011. 458 с.
39. Хлопова Т. Восполнение кадров рабочих и молодых специалистов: проблемы и пути их решения // Человек и труд. 2015. №1. С. 15-19.
40. Черемошкина Л. О необходимости системного подхода к изучению и управлению развитием человеческого капитала // Человек и труд. 2018. №1. - С. 15-19.
41. Шидов А.Х. Ротация кадров как элемент системы управления деловой карьерой // [Электронный ресурс] // Менеджмент в России и за рубежом. 2015. №2. С. 89-94.
42. Шеримбекова В.Э. Система управления деловой карьерой как фактор эффективности управления персоналом // Вестник КГУСТА. 2017. №2. С. 52-59.